الالعاب و المباريات التدريبية

لتطـوير مهنــة التـــدريـب

د.مدحت محمد ابو النصر

DEVELOPMET

TRAINING

GAMES



الألعاب والمباريات التدريبية

لتطوير مهنة التدريب

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية
أبو النصر، مدحت محمد محمود
الألعاب والمباريات التدريبية لتطوير مهنة التدريب /
تأليف: أ.د. مدحت محمد أبو النصر، ط1 - القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر
208 ص: 24x17 سم.
الترقيم الدولي: 978-977-722-023-1
1- التدريب
أ - العنوان

ديوي: 658,3124 رقم الإيداع: 2016/20911

الطبعة الأولى
2016



الناشر
المجموعة العربية للتدريب والنشر
8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر
تليفاكس: 23490242 - 23490419 (00202)
الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg
E-mail: info@arabgroup.net.eg
elarabgroup@yahoo.com

الألعاب والمباريات التدريبية

لتطوير مهنة التدريب

تأليف

أ. د. مدحت محمد محمود أبو النصر

رئيس قسم المجالات وأستاذ تنمية وتنظيم المجتمع

بكلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان

دكتوراه من جامعة Wales ببريطانيا

أستاذ زائر بجامعة C. W. R. بأمريكا

أستاذ معار بجامعة الإمارات العربية المتحدة (سابقًا)

رئيس قسم العلوم الإنسانية - كلية شرطة دبي (السابق)

عضو معهد شارترد للإدارة - لندن

جائزة أفضل كتاب في الإمارات لعام 1996

مستشار التدريب والتنمية البشرية

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2016

بسم الـلـه الرحمن الرحيم

﴿لاَ يُكَلِّفُ الـلـهُ نَفْسًا إِلاَّ وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَـا لاَ تُؤَاخِـذْنَا إِن نَّسِـينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلاَ تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّـذِينَ مِـن قَبْلِنَـا رَبَّنَـا وَلاَ تُحَمِّلْنَـا مَـا لاَ طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاغْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَآ أَنتَ مَوْلاَنَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ {286/2} ﴾

صدق الـلـه العظيم

(سورة البقرة: 286)

يقول الرسول ﷺ:

«من لزم الاستغفار جعل الـلـه له من كل ضيق مخرجا ومـن كـل هـم فرجا ورزقه من حيث لا يحتسب ».

صدق رسول الـلـه ﷺ

إهداء

إلى

كل مدرب يريد أن ينجح ويطور نفسه

ويتوقف عن إلقاء المحاضرات

نهدي له هذا الكتاب

ليبدأ في استخدام الأساليب التدريبية الحديثة

ومنهم الألعاب والمباريات التدريبية

وذلك لتطوير مهنة التدريب في الوطن العربي

المحتويات

مقدمــة...

الفصل الأول: ماهية مهنة التدريب	17
مقدمــة	19
تعريف التدريب	21
أهمية التدريب	22
مبادئ التدريب	23
1- مبدأ التخطيط	24
2- مبدأ الاستمرارية	25
3- مبدأ توالي الخبرات أو التقدم المنظم	26
4- مبدأ التدرج	26
5- مبدأ التكامل	26
6- مبدأ الشمول	27
أطراف العملية التدريبية	29
1- المدرب	29
2- المتدرب	35

الفصل الثاني: مراحل العملية التدريبيـة	37
مقدمــة	39
إعداد المادة التدريبية	42

اختيار الأساليب التدريبية المناسبة 45
تحديد زمان التدريب........ 45
تحديد مكان التدريب........ 45
إعداد قاعة التدريب 46
تقديم البرنامج التدريبي 48
المتابعة والتقييم للبرنامج التدريبي 53

الفصل الثالث: الأساليب التدريبية 55

مقدمــة........ 57
الأساليب التدريبية........ 58
أمثلة على بعض الأساليب التدريبية 60
المدرب والأساليب التدريبية........ 62
العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التدريبية........ 63
مميزات وعيوب بعض الأساليب التدريبية 65
الأساليب التدريبية والوسائل التدريبية 70
وسائل التدريب........ 70
المساعدات السمعبصرية 71

الفصل الرابع: التوجهات الحديثة في مهنة التدريب 73

مقدمــة........ 75
أولا: توظيف التقنية الحديثة في العملية التدريبية 75
ثانيا: مفهوم التعليم مقابل التدريب 77
ثالثًا: التعاقد الخارجي لتنفيذ التدريب........ 77
رابعًا: التدريب على رأس العمل 78
خامسًا: حقوق الملكية الفكرية للمواد والبرامج التدريبية........ 80

سادسًا: التوسع في البرامج المخصصة وفقا لاحتياجات الجهات الحكومية 80
سابعًا: التركيز على ما بعد التدريب 80
ثامنًا: الموضوعات التدريبية 81
تاسعًا: استخدام المدرب للألعاب والمباريات التدريبية 81

الفصل الخامس: مفهوم اللعب 83

مقدمة 85
تعريف مفهوم اللعب 87
خصائص اللعب 88
أهمية اللعب 90
رأي الدين الإسلامي في اللعب 90
عوامل مؤثرة في اللعب 92
خصائص اللعبة الممتازة 92

الفصل السادس: أسلوب الألعاب التدريبية 95

مقدمة 97
مميزات الألعاب التدريبية 97
عيوب الألعاب التدريبية 98
اعتبارات لإنجاح أسلوب الألعاب التدريبية 99
أمثلة على ألعاب تدريبية 100

الفصل السابع: المباريات ونظرية المباريات 133

تعريف مصطلح المباراة 135
أنواع المباريات 136
نظرية المباريات 136

تاريخ نظرية المباريات 137
مفاهيم نظرية المباريات 138
1- المباراة 138
2- الحركة 139
3- النتيجة أو الخرج أو النصيب 139
4- الصيغة الشاملة والصيغة الطبيعية 139
5- كاملة المعطيات 140
6- المنهج 140
أنواع المباريات في نظرية المباريات 141
معادلة ناش للتوازن 142
معادلة ناش في حروب الأسعار 143
قوانين نظرية المباريات 143
فروض نظرية المباريات 144
استراتيجيات نظرية المباريات 145
الاستراتيجيات الصافية والاستراتيجيات المختلطة 146
الاستراتيجيات المهيمنة 146
الرد الأمثل 146
الفصل الثامن: المباريات التدريبية 147
مقدمــة 149
تعريف المباريات التدريبية 150
مميزات المباريات التدريبية 150
عيوب المباريات التدريبية 151
خطوات تنفيذ المباريات التدريبية 152
عوامل نجاح المباريات التدريبية 155

أمثلة على مباريات تدريبية 156
المثال الأول: إدارة الاجتماعات 156
المثال الثاني: مباراة الدومونو 161
المثال الثالث: مباراة ما تحتاجه في رحلة إلى الصحراء؟ 162
المثال الرابع: مباراة الـ 4CS 163
المثال الخامس: مباراة تحديد الاختلافات 163
خاتمـة 164

Chapter 9: Training Games & Playing 167

TRAINING 169
ROLE PLAYING GAMES 169
SIMULATION 171
EFFECTIVE USE OF ROLE PLAYING IN LEARNING AND DEVELOPMENT 171
ROLE PLAY OBJECTIVES 173
ROLE PLAYING PLACEMENT - WHERE IN THE AGENDA? 173
ROLE PLAY BRIEFING 174
ROLE PLAY OBSERVATION AND FEEDBACK 176
TRAINING GAMES 178
4CS 178
20 PUZZLE TYPES 181
EQUIPMENT 182
HOW MANY F'S? - TRAINING GAME 184
MIND READER - TRAINING GAME 185
SPOT THE DIFFERENCE - TRAINING GAME 187
ARE YOU LISTENING? - TRAINING GAME 189
CREATIVE BRAINSTORM - TRAINING GAME 190
PLANE CRASH - TRAINING GAME 192

قائمة المراجع 195

أولا: المصادر 197

ثانيا: المراجع العربية 197

ثالثا: المراجع الأجنبية 203

رابعًا: مواقع شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) 207

مقدمة

العنصر البشري هـو الـثروة الحقيقيـة والمتغير الأهـم في عمليـة التـدريب، والتـدريب المناسـب والمستمر هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين هذا العنصر البشري، حتى يصـبح أكـثر معرفـة واسـتعدادًا وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب وبابتكار.

ويؤكد ألفين توفلر Alvin Toffler في كتابه "صدمة المستقبل" Future Shock على أهميـة التـدريب كاستراتيجية من أجل البقاء، استراتيجية مستقبلية في مواجهة فرط التنبيـه الـذي يتعـرض لـه الإنسـان، وفرط استخدام الحواس وزيادة التحميل بالمعلومات، وضغط عملية اتخاذ قرارات كثيرة في وقت قليل.

ويقول ميللر Miller في كتابه "اضطرابات الاتصال" Communication Disorders بأننا نضـطر النـاس إلى التكيف مع خطوة أسرع للحياة، ومواجهة مواقف مستجدة والسيطرة عليها خلال وقت دائم القصر، إننا نضطرهم إلى الانتقاء بين اختبارات تتضاعف بسرعة، ونجبرهم على معالجة المعلومات بسرعة أكـبر مما كان ضروريًّا في مجتمعنا في الماضي.

واقترح ميللر عـدة أسـاليب لمواجهـة هـذه المشـكلة منهـا، أسـلوب التـدريب المسـتمر الذي يساعد في عملية التكيف هذه، والاسـتجابة بشـكل مناسـب للتغيـيرات السريعـة التـي حولنا.

هـذا ولم يعـد دور المـنظمات قـاصرًا عـلى إنتـاج السـلع وتقـديم الخـدمات. فمـع انحسـار دور الجامعــات وتراجــع دور المــدارس، صــار لزامًــا عــلى الشركــات الخاصــة والإدارات الحكوميــة

أن تولي تنمية القوى العاملة بالتعليم المستمر والتدريب Training، للمنافسة والتميز في زمن العولمة والأسواق المفتوحة والإنترنت.

وإذا كان يمكن للشركات الخاصة أن تستغني عن بعض العاملين بها ـ لنقص التعليم والتدريب لديهم ـ وتستبدلهم بعناصر جديدة مؤهلة، فإن مثل هذا القرار ليس سهلًا أو ممكنًا في كثير من الأحيان في الإدارة الحكومية. بل إن اتخاذ مثل هذا القرار صار صعبًا في الشركات الخاصة في ظل القيود القانونية والعلاقات الإنسانية، بل والتكلفة الاقتصادية المترتبة على ارتفاع معدل دوران العمالة وضعف إنتاجيتها.

إن تحقيق التفوق يعتمد على العاملين، ولهذا يصبح لزامًا علينا تنمية مهاراتهم. فقد أثبتت البحوث والدراسات أن التعليم والتدريب يساهمان بنسبة تتراوح ما بين 26% و55% من الإنتاجية، وبالتالي فإن أي تقدم يعتمد بدرجة كبيرة على التعليم والتدريب.

ويعتبر التدريب أحد الوظائف الرئيسية للإدارة، وركيزة أساسية من ركائز الإدارة السليمة، وهو أحد المحاور الضرورية لعملية التنمية والتطوير الذاتي والتنظيمي.

هذا ولا يوجد أحد ليس في حاجة إلى التدريب، فالتدريب أحد الأدوات الرئيسية لتنمية الموارد البشرية وتطوير الفاعلية الكاملة لها.

وللتدريب وسائل تدريبية عديدة ومتنوعة، منها التقليدي مثل المحاضرة والحوار والنقاش الجماعي، ومنها الحديث مثل الألعاب والمباريات التدريبية. والكتاب الحالي سوف يلقي الضوء على هذين الأسلوبين بشيء من التفصيل، وذلك بهدف تيسير استخدامهما بواسطة المدربين، بما يساهم في تحسين أداء هؤلاء المدربين، والمساهمة في زيادة نجاح العملية التدريبية...

هذا ويقصد بالألعاب التدريبية Training Playing أية لعبة مسلية أو طريفة أو مثيرة لها علاقة بموضوع البرنامج التدريبي، يستخدمها المدرب لغرس مفهوم أو قيمة أو مهارة معينة.بمعنى أن هذه الألعاب التدريبية ليس هدفها فقط المرح وملء الفراغات، بل لتحقيق أهداف التدريب بشكل جذاب وطريف وجماعي وأحيانا حركي.

كذلك المباراة التدريبية Training Game تتكون من مواقف افتراضية مضاهية لمواقف واقعية، يقوم فيها فريقين من المتدربين في برنامج تدريبي بالتنافس فيها عن طريق سلسلة من القرارات تؤدى إلى نتائج تؤثر على الفريق المنافس، وتوزيع الأدوار على أعضاء الفريق.

وتكون المشكلة المطروحة في المباراة التدريبية إما على شكل كيفي تمثيلي حركي، أو في شكل كمي رياضي (من الرياضيات).. ومن خلال استخدام المباراة التدريبية يتم تدريب المتدربين المشتركين في المباراة على التخطيط طويل الأجل، واتخاذ القرارات والاستخدام الكفء للموارد المتاحة لهم. وتنمية النظرة الشاملة للمنظمة، وإنشاء التعاون وروح الفريق بتأكيد العلاقة المتداخلة بين أجزاء المنظمة الواحدة.

هذا ويتكون الكتاب من تسعة فصول، هي كالتالي:

- الفصل الأول: ماهية مهنة التدريب.
- الفصل الثاني: مراحل العملية التدريبية.
- الفصل الثالث: الأساليب التدريبية.
- الفصل الرابع: التوجهات الحديثة في التدريب.
- الفصل الخامس: مفهوم اللعب.
- الفصل السادس: أسلوب الألعاب التدريبية.
- الفصل السابع: مفهوم المباريات ونظرية المباريات.
- الفصل الثامن: أسلوب المباريات التدريبية.

- Chapter 9: Training Games & Playing.

هذا ويمكن استخدام الكتاب لأغراض عديدة مثل:

1- التعلّم الذاتي، والدراسة الفردية: فقد تم تصميم الكتاب ليمكّنك من تعليم نفسك بنفسك..
2- البرامج التدريبية: يمكن استخدام الكتاب كملف تدريبي يتم توزيعه على المتدربين في برنامج تدريبي يدور حول موضوع الكتاب.
3- التدريب عن بُعد: يمكن إرسال الكتاب إلى هؤلاء الذين لا يتمكنون من حضور

البرامج التدريبية.

4- البحوث العلمية: يستطيع الباحثون في مجالات مهنة التدريب ومهنة الإدارة، وإدارة الجودة الشاملة، وعلم النفس الإداري، وعلم اجتماع المنظمات، ومهنة الخدمة الاجتماعية، استخدام الكتاب كمرجع في بحوثهم النظرية والميدانية.

هذا ولقد تم استخدام العديد من المراجع العربية والأجنبية في إعداد هذا الكتاب ـ ما بين كتاب وبحث ومقال وترجمة ومؤتمر، هذا بالإضافة إلى الاستعانة ببعض مواقع شبكة المعلومات الدولية "الإنترنت"، وتم الإشارة إلى هذه المراجع في نهاية الكتاب للاسترشاد بها وللرجوع إليها في حالة الرغبة في مزيد من المعلومات والبحث.

لقد تم إعداد هذا الكتاب في ضوء الخبرة الطويلة التي اكتسبها المؤلف من خلال تأليفه للعديد من الكتب في التدريب الإداري، وتقديمه لمئات البرامج التدريبية لجهات عديدة في مصر ودول عربية عديدة...

هذا وندعو اللـه العلي القدير أن يستفيد من هذا الكتاب كل من اهتم بقراءته. والمؤلف يشكر اللـه سبحانه وتعالى على توفيقه له في إعداد هذا الكتاب المتواضع، والذي بلا شك به بعض النواقص، فالكمال للـه وحده. ثم يشكر المجموعة العربية للنشر والتدريب (وخاصة الأستاذة الفاضلة رحاب عبد الناصر والأستاذة الفاضلة منال البارودي) على التشجيع والدعم الفني الذي تم تقديمه للمؤلف لإعداد هذا الكتاب المهم لكل من له صلة بموضوعات التدريب الإداري وعناصره وأساليبه والاتجاهات الحديثة به...

وباللـه التوفيق،،،

المؤلف

أ. د. مدحت محمد أبو النصر

القاهرة: 2016

الفصل الأول

ماهية مهنة التدريب

ويشتمل على النقاط التالية:

- **مقدمــة**
- **تعريف التدريب**
- **أهمية التدريب**
- **مبادئ التدريب**
- **أطراف العملية التدريبية**

الفصل الأول

ماهية مهنة التدريب

مقدمــة:

العنصر البشري هـو الـثروة الحقيقيـة والمتغـير الأهـم في عمليـة التـدريب، والتـدريب المناسـب والمستمر هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين هذا العنصر البشري، حتى يصبح أكثر معرفـة واسـتعدادًا وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب وبابتكار.

ويؤكد ألفين توفلر Alvin Toffler في كتابه "صدمة المستقبل" Future Shock على أهميـة التـدريب كاستراتيجية من أجل البقاء، استراتيجية مستقبلية في مواجهة فرط التنبيـه الـذي يتعـرض لـه الإنسـان، وفرط استخدام الحواس وزيادة التحميل بالمعلومات، وضغط عملية اتخاذ قرارات كثيرة في وقت قليل.

ويقول ميللر Miller في كتابه "اضطرابات الاتصال" Communication Disorders بأننا نضطر النـاس إلى التكيف مع خطوة أسرع للحياة، ومواجهة مواقـف مسـتجدة والسـيطرة عليهـا خـلال وقـت دائـم القصر، إننا نضطرهم إلى الانتقاء بين اختبـارات تتضـاعف بسرعـة، ونجـبرهم عـلى معالجـة المعلومـات بسرعة أكبر مما كان ضروريًا في مجتمعنا في الماضي.

واقترح ميللر Millerعدة أساليب لمواجهة هذه المشـكلة منهـا، أسـلوب التـدريب المسـتمر الـذي يساعد في عملية التكيف هذه، والاستجابة بشكل مناسب للتغييرات السريعة التي حولنا.

هذا ولم يعد دور المنظمات قاصرًا على إنتاج السلع وتقديم الخدمات. فمع انحسار دور الجامعات وتراجع دور المدارس، صار لزامًا على الشركات الخاصة والإدارات الحكومية أن تولي تنمية القوى العاملة بالتعليم المستمر والتدريب Training، للمنافسة والتميز في زمن العولمة والأسواق المفتوحة والإنترنت.

وإذا كان يمكن للشركات الخاصة أن تستغني عن بعض العاملين بها ـ لنقص التعليم والتدريب لديهم ـ وتستبدلهم بعناصر جديدة مؤهلة، فإن مثل هذا القرار ليس سهلًا أو ممكنًا في كثير من الأحيان في الإدارة الحكومية. بل إن اتخاذ مثل هذا القرار صار صعبًا في الشركات الخاصة في ظل القيود القانونية والعلاقات الإنسانية، بل والتكلفة الاقتصادية المترتبة على ارتفاع معدل دوران العمالة وضعف إنتاجيتها.

إن تحقيق التفوق يعتمد على العاملين، ولهذا يصبح لزامًا علينا تنمية مهاراتهم. فقد أثبتت البحوث والدراسات أن التعليم والتدريب يساهمان بنسبة تتراوح ما بين 26% و55% من الإنتاجية، وبالتالي فإن أي تقدم يعتمد بدرجة كبيرة على التعليم والتدريب.

ويعتبر التدريب أحد الوظائف الرئيسية للإدارة، وركيزة أساسية من ركائز الإدارة السليمة، وهو أحد المحاور الضرورية لعملية التنمية والتطوير الذاتي والتنظيمي.

هذا ولا يوجد أحد ليس في حاجة إلى التدريب، فالتدريب أحد الأدوات الرئيسية لتنمية الموارد البشرية وتطوير الفاعلية الكاملة لها.



تعريف التدريب:

هناك تعريفات عديدة للتدريب نذكر منها:

1- التدريب هو عملية إعداد الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر.

2- التدريب عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين Trainees، من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم، بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه.

3- التدريب عملية مستمرة خلال حياة الفرد، تبدأ منذ ولادته وتستمر حتى آخر حياته وفقًا لاحتياجاته كفرد، وكأحد العاملين في إحدى المنشآت، وكعضو في المجتمع.

4- التدريب هو النظام الذي يتبع في دراسة فن من الفنون، أو مهنة من المهن، أو أعمال وظيفية ما.

5- التدريب عملية تطوير وتنمية سلوك الفرد بوسيلة أو أكثر من وسائل التدريب، أو وسائل نقل الخبرة في مجال المعرفة أو المهارة أو الاتجاهات، بغرض تحقيق معيار أداء مرغوب فيه.

6- التدريب عملية تعديل إيجابي، ذات اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد.

7- التدريب والتطوير يقصد به كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات (معارف ومهارات) العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم، من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية، وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة.

8- التدريب عملية مخططة لتغيير الاتجاهات أو المعارف أو المهارات السلوكية، من خلال خبرة تعليمية لبلوغ أداء فعال في نشاط أو مجال معين. والغرض من التدريب في محيط العمل هو تطوير قدرات الفرد، وتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة.

في ضوء ما سبق يمكن تعريف التدريب بأنه عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم ذلك في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة.

أهمية التدريب:

يمكن أن نقول إن التدريب له أهمية كبيرة جدًا لأي منظمة أيًا كان نوعها، أو حجمها، أو مجال عملها، أو مستواها، أو نوع المنتج الذي تقدمه (سواء سلعة أو خدمة).

ويشير جاري ديسلر Gary Dessler إلى أن الاهتمام بالتدريب قد زاد خلال السنوات الأخيرة، حيث كان التدريب يستخدم بصفة أساسية في تزويد العاملين بالمهارات الفنية، مثل التدريب على كيفية إعداد خطة أو ميزانية بشكل سليم. إلا أن التدريب الفني لم يعد كافيًا بسبب ضرورة أن تتكيف المنظمة مع التغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، وزيادة الاهتمام بتحسين مستويات جودة المنتجات، والرغبة في زيادة الإنتاجية لمواجهة تحديات المنافسة.

هذا ويتطلب التدريب على تحسين الجودة إجراء تدريب تعليمي، يتضمن قيام الفرد بكيفية تحليل البيانات ورسم الخرائط والأشكال البيانية، وفي نفس الوقت فإن الموظفين في الوقت الحالي بحاجة إلى مهارات في مجالات: تشكيل فرق العمل وصنع واتخاذ القرارات وإجراء الاتصالات، وكذا مهارات تكنولوجية في مجال استخدام الحاسبات الآلية. ونظرًا لأن زيادة درجة المنافسة تتطلب تحسين مستوى الخدمة، فإن الموظفين بحاجة إلى تدريب في مجال خدمة المستهلك حول أهم الأساليب والقدرات اللازمة لتقديم أفضل خدمة للعملاء.

ولا شك أن مثل هذه التحديات تزيد من أهمية قيام المنظمة بتقديم العديد من البرامج التدريبية للعاملين بها.وفي ضوء ما سبق يمكن أن نقول إن التدريب هو أحد الطرق الرئيسية لرفع الإنتاجية، وهو عنصر حيوي بالغ الأهمية. والفرد المدرب المؤهل هو القادر دائمًا على عمله، المالك لناصيته، والواثق من نتائجه، والبعيد عن مخاطره.

بمعنى أن التدريب هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين العنصر البشري، حتى يصبح

أكثر معرفة واستعدادًا وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب وبابتكار.

ويشير أحمد سيد مصطفى إلى أن تسارع المتغيرات في بيئة المنظمة المعاصرة، سيحتاج كل عامل أو موظف أو مدير لاستيعاب معارف ومهارات جديدة، بمتوسط ثماني مرات على الأقل خلال عمره الوظيفي. وقد اعتمدت الإدارة اليابانية مبدأ التدريب المستمر كمرادف للتحسين المستمر (Kaizen). علمًا بأن مفهوم كايزن مكون من مقطعين هما: Kai وتشير إلى التغيير، Zen وتشير إلى الأفضل أو الأحسن. بمعني أن مفهوم كايزن يشير إلى التغيير إلى الأفضل أو إلى الأحسن.

والتدريب وسيلة وليس غاية، فهو استثمارًا Investment، وليس استهلاكًا أو إهدارًا للموارد المالية للمنظمة.

مبادئ التدريب:

يعرف المبدأ Principle بأنه قاعدة أساسية توجه السلوك، ويتضمن أي مبدأ قيمة إيجابية يجب الالتزام بها والاسترشاد بها في القول والفعل.



ويوجد بمهنة التدريب عدة مبادئ يتعين على كل من: العـاملين في إدارات التـدريب، أو إدارات تنميـة الموارد البشرية، وعلى المدربين الاسترشاد والالتزام بها، بل والمتدربين أيضًا، ومراعاة الالتزام بها وتطبيقها في جميع مراحل العملية التدريبية. وإذا طبقت هذه المبادئ تطبيقًا سليمًا ومرنًا، فإنها سوف تؤدي إلى الإدارة السليمة للتدريب، وسوف تساهم في زيادة أو تعظيم عائد التدريب على جميع أطراف العملية التدريبية.

ومن هذه المبادئ نذكر:

1- مبدأ التخطيط **Planning** :

التخطيط مهم جدا للإنسان، وهو عكس العشوائية والعفوية والارتجال وعدم النظام. والتخطيط عملية مقصودة وواقعية، تتضمن إحداث حالـة مـن التـوازن بـين عنـاصر ثلاثـة هـي: الهـدف، المـوارد والزمن، عن طريق محاولة الوصول إلى أقصى درجات الهدف، بأفضل استخدام للموارد، وفي أقصر وقت مستطاع.. مما يعني أن التخطيط عملية تتضمن توقع الأحداث المستقبلية والعمل على الاستعداد لهـا، وبالتالي يكون عنصر الزمن في مصلحتنا، بدلا من اتباع أسلوب الانتظـار والملاحظـة، والـذي يكـون فيـه عنصر الزمن في مصلحة المشكلات.

ويقصد بالتخطيط للتدريب إعداد مجموعة من البرامج والدورات التدريبية، التي يقرر تنفيـذها وفق سياسات وأهداف المنظمة بهدف تنمية وتطـوير القـوى العاملـة فيهـا. ويمكـن أن تكـون الخطـة سنوية أو مرحلية في فترات شهرية محددة.

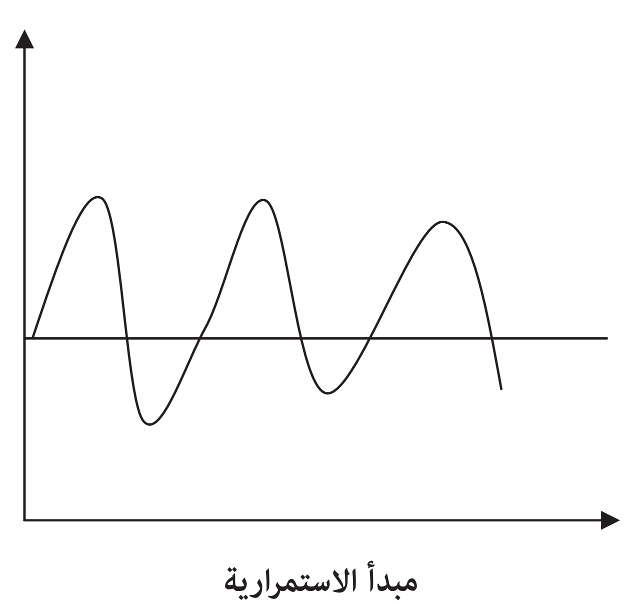


والتخطيط في أبسط صورة هو العمل أو الإجراء الذي يجيب عن الأسئلة التالية:

- ما هو العمل المطلوب What؟ وهذا يعني إلمام إدارة التدريب بعملها، وإلمام كل عضو فيها بعمله.
- لماذا تقوم بهذا العمل Why؟ أي ما هو الهدف منه.
- كيف تقوم بهذا العمل How؟ ومعناه تحديد برنامج زمني لتنفذ البرامج التدريبية في مواقيتها، واختيار أحسن الوسائل والإمكانات اللازمة لتنفيذ هذه البرامج.
- من يقوم بهذا العمل Who؟ أي ربط كل عضو بعمل معين، فتكون له فيه اختصاصات ومسئوليات.
- متى يؤدى هذا العمل When؟ أي تحديد التوقيتات الزمنية لكل برنامج تدريبي.
- أين يؤدى هذا العمل where؟ أي تحديد مكان انعقاد كل برنامج تدريبي.

2- مبدأ الاستمرارية **Continuity:**

ويقصد باستمرار التدريب هو تكرار ظهور عناصر الرسالة التدريبية (معلومات/ مهارات/ اتجاهات/ سلوكيات..) باستمرار في المكونات المختلفة للخبرة التدريبية في صور وأشكال متنوعة، على اعتبار أن عودة ظهور تلك العناصر يعطي للمتدرب فرصًا متكررة للتفكير، والشعور، والعمل بنفس النظام وبطريقة تتسم بالاتساق، مما يكون له أثره في استيعاب وترسيخ المعارف، والمهارات، والاتجاهات، والسلوكيات المرغوبة بطريقة فعالة.



مبدأ الاستمرارية

أيضًا يُقصد باستمرار التدريب هو أن يبدأ التدريب فور انتهاء مرحلة التعليم، وقبل

استلام العمل (تدريب ما قبل الخدمة)، ثم يستمر التدريب ملازمًا للفرد فيحصل الفـرد عـلى تـدريب بدء الخدمة، وخلال تدرجه الوظيفي في المنشـأة وتحركاتـه الوظيفيـة الأفقيـة يحصـل عـلى مـا يسـمى بتدريب أثناء الخدمة.

3- مبدأ توالي الخبرات أو التقدم المنظم **Progression:**

ويُقصد به ترتيب محتويات المنهج التـدريبي، والخـبرات المطلـوب توصـيلها، عـلى وجـه يضـمن انتقال توقعات إدارة التدريب من المتدربين، من مستوى إلى مستوى أعلى منه بشكل مضطرد، سواء اتصل ذلك بالمعارف التي يتلقاها، أو المهارات التي يتم تدريبه عليهـا، أو القـيم والاتجاهـات التـي يكتسـبها، بحيث نتوقع منه أنه بنهاية مرور المتدرب بـالخبرات المطلوبـة كلهـا يكـون المتـدرب مسـتعدًّا بالفعـل لممارسة مسئولياته الوظيفية (إذا كـان ذلـك تـدريب بـدء الخدمـة)، أو ممارسـة مسـئولياته الوظيفيـة بشكل أفضل مما كان عليه (إذا كان ذلك تدريب أثناء الخدمة).

4- مبدأ التدرج **Graduation:**

وهو مبدأ مرتبط ارتباطًا وثيقًا بالمبدأ السابق، حيث يجب أن يتـدرج التـدريب في تقـديم المـادة التدريبية، مبتدأ بالمعلومات والمعارف الأساسية، ثم نتدرج منها إلى مشاكل التطبيق البسيط والتقليدي، حتى تعالج أولًا، ثم نتطور إلى أعقد المشاكل وأكثرها تشعبًا.ويفرض علينا هذا المبدأ أن نرتب التدريب أثناء التنفيذ، ليسير بطريقة مسلسلة منطقيًّا وتراكميًّا، بحيث تبني مختلف الموضوعات على سابقاتها.

5- مبدأ التكامل **Integration:**

ويقصد به تحقيق التوازن بـين الجوانـب النظريـة والجوانـب العمليـة والميدانيـة في كـل بـرامج التـدريب، وتحقيـق الـترابط المتبـادل بـين العنـاصر المتنوعـة للرسـالة التدريبيـة (معلومـات/ مهـارات/ اتجاهات/سلوكيات...)، والتوافق بين الفكر والشعور والعمل بالنسبة للمتدرب.

6- مبدأ الشمول **Comprehension**:

بمعنى أن يمتد نشاط التدريب ليشمل جميع المجموعات الوظيفية العاملة بالمنشأ، من مختلف التخصصات ولجميع المستويات من القاعدة إلى القمة، حتى نضمن وجود لغة مشتركة بين جميع العاملين، مما يؤدي إلى تنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق هدف المنشأة.

وبعض الكتابات الأخرى أضافت مبادئ أخرى هي كالتالي:

1- مبدأ الهدف:

يجب أن يكون الهدف من التدريب محددًا وواضحًا طبقًا للاحتياجات الفعلية للمتدربين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيًّا وواقعيًّا وقابلًا للتطبيق وللقياس.

2- مبدأ مواكبة التطور:

حتى يكون التدريب معينًا لا ينضب يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل، وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب.

3- مبدأ الواقعية:

فالتدريب لابد أن يكون واقعي، بمعنى أن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين، ويتناسب مع مستوياتهم ومعارفهم وقدراتهم.

4- مبدأ مراعاة التوقيت المناسب:



على التدريب أن يراعي التوقيتات المناسبة عند وضع وتنفيذ البرامج التدريبية. بمعنى أن يكون توقيت عقد البرامج مناسبًا لظروف المتدربين، بحيث لا يتعارض مع متطلبات العمل في فترات إعداد الموازنات أو الجرد...، وكذا لا تأتي في أشهر الصيف والأجازات أو رمضان أو الحج أو الأعياد الرسمية.

كذلك أضاف كل من جيرالد جرينبرج وروبرت بـارون **J. Greenberg & R. Baron** مبـادئ أخـرى هي كالتالي:

1- مبدأ المشاركة **Participation:**

فمشاركة المتدرب في عملية التدريب لا تؤدي إلى سرعة التـدريب فقـط، ولكـن تـؤدي أيضًـا إلى رسوخ ما تعلمه الفـرد لفـترة أطـول. فالمتـدرب في قاعـة التـدريب الـذي يشـارك في الحـوار والمناقشـة والاستفسار تكون فرصته للتعلم أفضل من المتدرب الذي يكون وجوده سلبيًّا.

2- مبدأ التكرار **Repetition:**

حيث يساعد التكرار على تثبيت ما تعلمه الفرد. ويرى علماء النفس أن التكرار يجـب أن يكـون موزعًا على فترة طويلة نسبيًّا، حتى تكون له فاعليته.

3- مبدأ إمكانية نقل ما تدرب عليه إلى الواقع العملي **Transfer of Training:**

فالتدريب تكون له فاعليته حينما يستطيع المتدرب الاستفادة بما تعلمه خلال فـترة التـدريب في الواقع الفعلي للعمل. ومن العوامل التي تساعد على ذلك هو محاولة محاكاة ظروف العمـل الفعليـة، والأدوات التي تستخدم في العمل أثناء التدريب. ونفس ذلك يمكن أن يقال بالنسبة للمهارات الإدارية.

4- مبدأ المعلومات العكسية أو المرتدة **Feedback:**

يحتاج المتدرب إلى تيار من المعلومات العكسية أو المرتدة عن نتيجة سلوكه، للوقوف على مـدى فاعلية التدريب. فمثلًا هل أحدث التدريب تعديلًا في سلوكه أم لم يحدث؟ وما نـواحي القصـور التـي يجب تصحيحها؟ وبدون ذلك لا نستطيع الحكم على فاعلية التدريب.

أطراف العملية التدريبية:

للعملية التدريبية أطراف عدة، يمكن تحديد المهم منها كالتالي:

1- المدرب.

2- المتدرب.

3- قسم أو إدارة التدريب.

4- القسم أو الإدارة التي يعمل بها المتدرب.

5- مركز أو معهد التدريب.

والجزء التالي سوف يلقي بعض الضوء على طرفين هما: المدرب والمتدرب.

1- المدرب:

المدرب Trainer هو شخص يقوم بمهمة نقل المعرفة، أو تعليم المهارة، أو تغيير المواقف أو السلوك، أو أي نسيج من ذلك لفرد أو أكثر من خلال برنامج أو برامج تتسم بوجود تخطيط مسبق لها بهدف تحقيق غرض معين.

والمدربون هم الخبراء الذين تستعين بهم المراكز التدريبية أو المنشآت لمواجهة الاحتياجات التدريبية للمتدربين، وقد يكونوا معينين أصلًا في المنشأة، أو قد تستعين بهم المنشأة من جهات أخرى (مثل: الجامعات والمعاهد ومراكز التدريب وشركات التدريب..) لفترات زمنية معينة (قد تكون يومًا واحدًا أو أسبوعًا أو أكثر...).

ومن بين جميع إمكانات التدريب من أجهزة عرض وأدوات ومطبوعات وحواسب وحاسبات...، يقف المدرب وحده متميزًا ومنفردًا، إنه القلب النابض والعقل المفكر لعملية التدريب، إنه وحده يستطيع أن ينقل المعارف والمهارات لغيره، أما بدونه فلا يمكن لشيء أن يتحقق.

والمدرب هو أحد عناصر أو أطراف التدريب الرئيسية ـ كما سبق ذكره ـ، وهو قائد جماعة المتدربين (فكل جماعة لها قائد)، إما أن يكون قائدًا ناجحًا يستفيد منه المتدربون، أو قائدًا فاشلًا

لا يستفيد منه المتدربون، إما أن يكون قدوة طيبة ومثالًا يحتذي به أو العكس، فيترك آثارًا سلبية على المتدربين، إما أن يستخدم أسلوب المحاضرة كمدرس والمتدربين كتلاميذ يلقنهم المعلومات النظرية المطلوب منهم حفظها، أو أن ينظر لنفسه على أنه ميسر ومنشط ومحفز للمتدربين، يعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم باستخدام أساليب تدريبية مشوقة ومطورة مثل:

1- تمثيل الأدوار Role Playing
2- المحاكاة Simulations
3- الوسائل السمعبصرية Audio-Visual Materials
4- المباريات التدريبية Training Games
5- الألعاب التدريبية Training Playing
6- عرض الحالات العملية Case Studies
7- أسلوب الاكتشاف وحل المشكلات Problem Solving
8- الزيارات الميدانية Field Visits
9- تدريبات الحساسية Sensitivity Training

ومن هنا جاءت أهمية حسن اختيار المدرب، بحيث يكون مؤهلًا لهذا الدور، بحيث تكون معلوماته وخبراته تتناسب مع نوع البرنامج الذي سيشارك فيه، ولديه مهارات تدريب الكبار، وقادر على استخدام الأساليب التدريبية السابق ذكرها.

وفي الحقيقة أنه لا جدوى من برنامج تدريبي يبذل في إعداده الجهد الكثير، وينفق عليه الكثير ليخرج ناجحًا وملبيًّا للاحتياج التدريبي المطلوب، إذا ما عهد به لمدرب ليس لديه المعلومات والمهارات اللازمة والإلمام الكامل بالتدريب وأساليبه.

أخيرًا لابد من توفر كثير من المعارف والمهارات والصفات في المدرب حتى ينجح في المهمة المطلوبة منه، فالمدرب يجب أن يمتلك مجموعة من المعلومات والنظريات في مجال تخصصه، وأن يكون حاصلًا على مؤهل دراسي مناسب يسمح له للعمل كمدرب، وأن يكون لديه خبرات تدريبية مناسبة في موضوعات تخصصه، وأن يكون قد مارس التدريب في مجال تخصصه لفترة مناسبة.



ومن الأدوار التي يجب أن يمارسها المدرب نذكر:

- دوره كمدرب.
- دوره كناصح.
- دوره كمرشد.
- دوره كمصدر للمعلومات.
- دوره كباحث.
- دوره كمستشار.
- دوره كمبدع / كمبتكر.
- دوره كمخطط.
- دوره كمقيّم.
- دوره كإداري.

ومن المهارات التي يجب أن تتوفر لدى المدرب نذكر:

- مهارة التفاعل.
- مهارة الاتصال.
- مهارة الإنصات.
- مهارة الإقناع.
- مهارة العرض والتقديم.
- مهارة التقويم.
- مهارة الملاحظة.
- مهارة استخدام لغة الجسد.
- مهارة استخدام المعينات السمعبصرية.

ومن الصفات التي يجب أن يتحلى بها المدرب، نذكر:



- اللباقة.
- الموضوعية.
- الأدب والذوق.
- الثقة بالنفس.
- الصبر.
- الهدوء.
- الديمقراطية.
- التواضع.
- البشاشة.
- الصدق.
- الاعتدال في الأمور.
- الأمانة.
- التعاون.
- النظافة.

وللأسف فإن بعض المؤسسات لا تهتم كثيرًا بهذا المحور (حسن اختيار المدرب)، وتتدخل أمور غير رشيدة أو غير سليمة في هذه العملية، مثل: العلاقة الشخصية بالمدرب، أو المحسوبية، أو عدم المعرفة الكاملة بمؤهلات المدرب وخبراته... وأحيانًا لضيق الوقت فإنه لا يتم اختيار المدربين الأكفاء للبرنامج التدريبي.

ولأهمية عنصر المدير الكفء والفعال فإن الدول المتقدمة وبعض الدول النامية بدأت تهتم بعقد دورات تدريبية للمدربين أنفسهم (تدريب المدربين Training Of Trainers T.O.T.)، بما يساعدهم على تجديد أفكارهم ومعلوماتهم وزيادة خبراتهم، الأمر الذي سينعكس أثره على الدور الذي يقومون به في تدريب الآخرين.

كذلك فإن تحقيق مخرجات مقنعة لمهنة التدريب يتطلب رفع مستوى أداء المدربين من

خلال الاعتماد المهني، وأن الاعتماد المهني سوف يساعد على الحد من الـذين ينتمـون إلى هـذه المهنـة دون أن يمتلكوا المهارات اللازمة.

ولاختيار مدرب متميز سواء داخل المنظمة أو من خارجها مهمة شاقة. ولتحقيق حسن الاختيـار لابد من عمل الخطوات التالية بواسطة إدارة التدريب:



1- الحصول على السيرة الذاتية C.V. التفصيلية للمرشحين.



2- دراسة هذه السير الذاتية.

3- تنقية هذه السير الذاتية.

4- مقابلة المرشحين.

5- عمل سـجل دليـل المـدربين. ويمكـن اقـتراح بنـود هـذا السجل كالتالي:

الاسم:.................................. العمر:.................... النوع:................................

الدرجة العلميـة:.................................. اللقـــب العلمي:................................

التخصص العام:.................................. التخصص الدقيق: ....

مكان العمـــل:.................................. تليفون العمـــل:................................

عنوان المنـــزل:...

تليفون المنــزل:................................ الجـــــــوال:......................

البريد الإلكتروني له:..

البرامج التدريبية التي قدمها من قبل:...

....

....

....

مدة خبرة المدرب بالسنوات:..

عضوية المدرب في منظمات مهنية:...

عضوية المدرب في منظمات التدريب:..

المؤتمرات العلمية التي شارك بها خلال الخمس سنوات الأخيرة:

....

....

....

....

الأبحاث العلمية التي نشرها خلال الخمس سنوات الأخيرة:

....

....

....

....

2- المتدرب:

المتدرب Trainee هو العنصر المستفيد من نشاط التدريب والذي يجري عليه التدريب. وتمثل عملية اختيار المتدرب إحدى العمليات الهامة في سياسات التدريب. وهناك اعتبارات عديدة يجب مراعاتها في عملية اختيار المتدرب في أي منشأة لحضور أحد برامج التدريب، نذكر منها:

1- حاجة المتدرب الفعلية لبرنامج التدريب.
2- رغبة واستعداد المتدرب لحضور البرنامج التدريبي.
3- التجانس النسبي بين المتدربين في البرنامج التدريبي.
4- مراعاة عدم تعطيل العمل بحضور المتدرب للبرنامج التدريبي.
5- المستوى الإداري للمتدربين.
6- المؤهلات العلمية.
7- مدة الخبرة في العمل.
8- المشكلات التي تواجه المتدربين وواقع عملهم.
9- عدد المتدربين في البرنامج.

والقاعدة هنا هو ضرورة أن يكون عدد المتدربين مناسبًا كميًّا ليسمح بإدارة الحوار والمناقشة بشكل فعال. وتشير بحوث التدريب في هذا الشأن هو أن العدد المناسب يتراوح ما بين 10 إلى 18 متدرب، وإذا لم يكن تنفيذ ذلك ممكنًا فعليك أن تتمسك بألا يقل العدد إطلاقًا عن 6 متدربين وألا يزيد عن 25 متدربًا.

فبعد تحليل المعلومات التي تم جمعها عن الاحتياجات التدريبية يجري إعداد قوائم بالمتدربين في برنامج معين، بحيث تتلاءم النواحي التي يحتاجون إلى التدريب عليها مع متطلبات البرنامج.

ومن المهم في خطوة اختيار المتدرب تهيئته للبرنامج التدريبي قبل بدئه، وذلك من خلال إرسال خطاب له يتضمن مجموعة من البيانات الهامة عن البرنامج مثل: اسم البرنامج وتاريخه ومدته ومكانه وأهدافه وعدد المتدربين به...

الفصل الثاني

مراحل العملية التدريبيـة

ويشتمل على النقاط التالية:

- مقدمــة
- إعداد المادة التدريبية
- اختيار الأساليب التدريبية المناسبة
- تحديد زمان التدريب
- تحديد مكان التدريب
- إعداد قاعة التدريب
- تقديم البرنامج التدريبي
- المتابعة والتقييم للبرنامج التدريبي

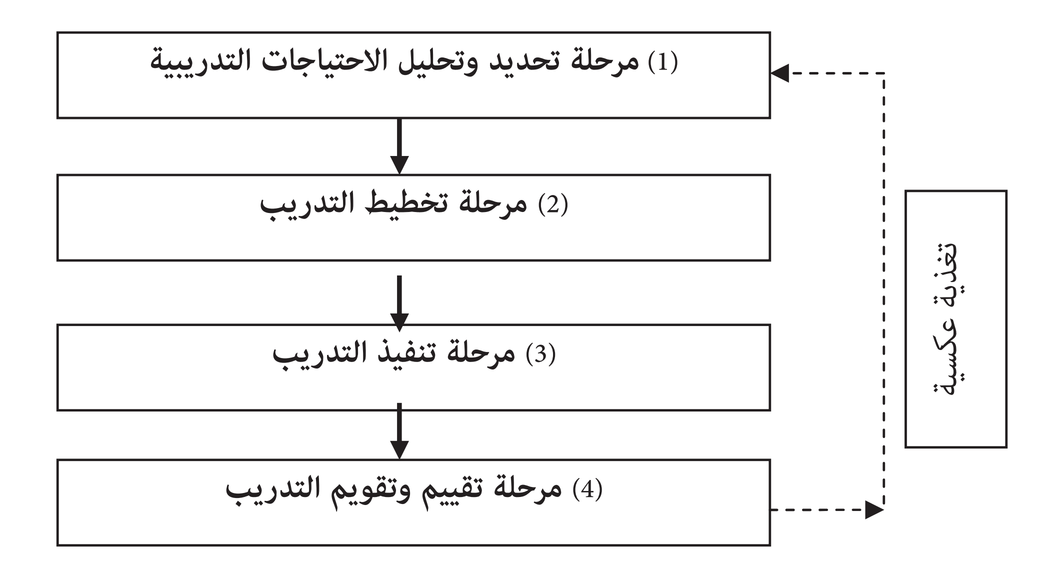
الفصل الثاني

مراحل العملية التدريبية

مقدمــة

التدريب عملية تتم على مراحل، تمامًا مثل التسويق أو الإنتاج، وأنها الوحيـدة التـي تشـمل كـل أفراد المنظمة. وكل مرحلة من مراحل التدريب تتضمن مجموعة من الخطوات. ويمكن تحديد مراحـل التدريب في أربع كالتالي:

1- مرحلة تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية.
2- مرحلة تخطيط التدريب.
3- مرحلة تنفيذ التدريب.
4- مرحلة تقييم وتقويم التدريب.



شكل رقم (1)

مراحل العملية التدريبية

كذلك يرى ديفيد أوسبورن David Osborne أن مراحل التدريب أربع هي كالتالي:

1- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.

2- مرحلة إعداد أهداف التدريب.

3- مرحلة تنفيذ التدريب.

4- مرحلة تطبيق نتائج التدريب.

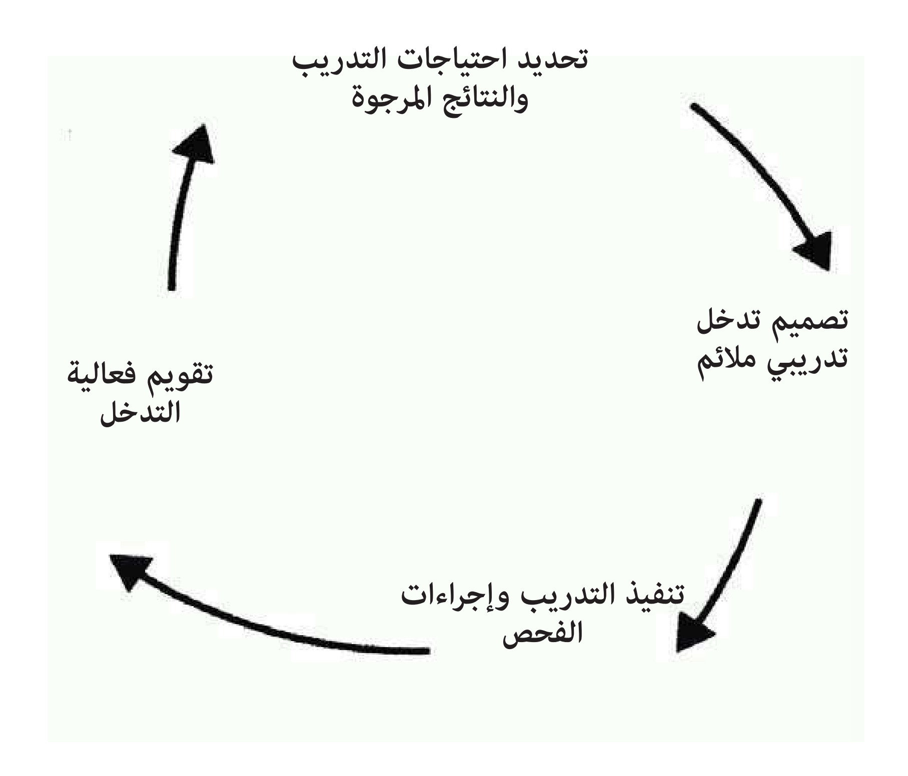
ويقدم ديفيد أوسبورن الشكل التالي والذي يوضح هذه المراحل، وأدوار مدير التدريب في كل مرحلة:

المرحلة الأولى تحديد الاحتياجات التدريبية	**المرحلة الثانية** إعداد أهداف التدريب	في المرحلتين الأولى والثانية أنت تتعامل مع المشكلات
دور الملاحظ	دور المشخص	
المرحلة الرابعة تطبيق نتائج التدريب	**المرحلة الثالثة** تنفيذ التدريب	في المرحلتين الثالثة والرابعة أنت تتعامل مع الحلول
دور التطبيقي	دور المخطط	
أنت تتعامل مع احتياجات العمل	أنت تتعامل مع المعلومات	

شكل رقم (2)

مراحل العملية التدريبية وأدوار مدير التدريب

ويعرِّف جل بروكس Jill Brookes في كتابه "قدرات التدريب والتطوير" والمنشور عام 1995 مراحل التدريب في أربع كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (3)

دورة العملية التدريبية

فيما يرى جاري ديسلرGary Dessler أن مراحل التدريب خمس هي كالتالي:

1- مرحلة تحليل الاحتياجات التدريبية.

2- مرحلة تصميم معينات التدريب.

3- مرحلة اختبار مدى صحة محتوى البرنامج التدريبي.

4- مرحلة تنفيذ البرنامج.

5- مرحلة متابعة وتقييم وتقويم البرنامج.

والجزء التالي سوف يلقي الضوء على بعض هذه المراحل كالتالي:

- تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية:

تتضمن مرحلة تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية خطوات عديدة، نذكر منها:

1- تحديد مهارات الأداء الوظيفي المطلوبة لتحسين الأداء والإنتاجية.

2- تحديد المعارف والمهارات الناقصة لدى العاملين في المنظمة.

3- تحليل من هم في حاجة للتدريب للتأكد من ملاءمة البرنامج لمستوى تعليمهم، وخبراتهم، ومهاراتهم، وتوجهاتهم.

4- الاستعانة بالبحث العلمي لتطوير المعرفة القابلة للقياس وأهداف الأداء.

إعداد المادة التدريبية:

يقصد بالمادة التدريبية الملف التدريبي Training File أو الحقيبة التدريبية Training Bag، والتي تشتمل على سبيل المثال: المحاضرات، والملخصات، والمقالات، والاستقصاءات، والاختبارات، والتمارين، والحالات الدراسية وCDs.. وغيرها من الأشياء المكتوبة التي توزع على المتدربين للاستعانة بها أثناء فترة البرنامج.

ولأي برنامج تدريبي محتوى معين، تحدده الأهداف التي سبق صياغتها في ضوء الاحتياجات التدريبية الدقيقة للبرنامج. ويدور محتوى البرنامج التدريبي حول موضوعات معينة تتحدد عادة في النواحي التالية:

1- المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف المنظمة.

2- المهارات والطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسينه.

3- أنماط السلوك والاتجاهات التي يؤمل تنميتها.

ومن الطبيعي أن يختلف مستوى البرنامج التدريبي من برنامج إلى برنامج، ومن الطبيعي أن يختلف المحتوى من حيث المعنى والشمول من برنامج إلى آخر.

- ما هي المبادئ الأساسية التي يجب مراعاتها عند صياغة المادة المكتوبة؟

ومن المبادئ الرئيسية التي يجب مراعاتها عند إعداد وكتابة الملف التدريبي الذي سيتم توزيعه على كل متدرب، نذكر:

1- أن تلتزم بفلسفة وأهداف البرنامج التدريبي وتوجيهاته.

2- أن تتناسب مع مستوى المتدربين الذين سيشتركون في البرنامج.

3- مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين.



4- التركيـز عـلى المتـدرب مـن حيـث احتياجاتـه التدريبيـة، وتخصصه المهني، وطبيعة المهام الوظيفية المطلوبة منه.

5- التركيز على إكساب المتـدربين مجموعـة مهـارات محـددة، وتعزيز اتجاهات وقيم إيجابية لديهم.

6- الجمع بين الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية.

7- أن تكون المادة مستمدة من واقع المتـدربين وذات معنـى لهم.

8- أن تكون مصاغة بلغة سليمة وواضحة.

9- أن تراعى الدقة والموضوعية والحداثة.

10- أن تكون الأفكار والمفاهيم متماسكة ومتتابعة ومترابطة وواضحة.

11- أن تقدم المادة التدريبية في شكل وحدات تدريبية، يحدد في بداية كـل وحـدة تدريبيـة أهـدافها والنتائج المرجو تحقيقها من هذه الوحدة.

12- يجب عمل فواصل بين الموضوعات أو الوحدات التدريبية المختلفة، بحيث يتضح للمتدرب انتهاء موضوع معين والابتداء في موضوع جديد.

13- أن تتناسب والزمن المقرر للبرنامج التدريبي.

14- مكتوبة بخط واضح ومألوف وبطريقة حرفية تراعي قواعد الكتابة السليمة.

15- أن يتم تصويرها بشكل حرفي مقروء وواضح وعلى ورق جيد 80 جرام.

16- أن يتم تجليدها بالشكل المناسب وبالخامات المناسبة.

بعد مراعاة المبادئ والشروط السابقة، يجب طباعة ومراجعة المادة التدريبية وتصويرها وتجليـدها بالأعداد المناسبة. فتوزع على كل من: المدرب والمتدربين وإدارة التدريب ومكتبة المنظمة...

أيضًا تتضمن خطوة إعداد المادة التدريبية ضرورة وضع جدول البرنامج التدريبي والذي يشتمل على عدد من الخانات الهامة مثـل: أيـام التـدريب، والتـاريخ، وسـاعات التـدريب، وتوزيـع موضـوعات البرنامج على الجلسات التدريبية، وفترات الراحة، ويوضع في بداية الجدول افتتاح وترحيب، وفي نهايته تقيـيم البرنامج من قبل المتدربين وتوزيع الشهادات عليهم.

وعلى إدارة التدريب طباعة هذا الجدول وتصويره وتوزيعه على: المـدرب والمتـدربين، وفي لوحـة إعلانات المنظمة وعلى باب قاعة التدريب، وذلك قبل البرنامج بوقت كاف.

جدول البرنامج التدريبي

اسم البرنامج التدريبي:...

تاريخ البرنامج التدريبي: من.............................. إلى..................................

م	الجلسات والمواعيد اليوم والتاريخ	الجلسة التدريبية الأولى من الساعة 9 إلى الساعة 11	راحة من الساعة11 إلى الساعة 11.30	الجلسة التدريبية الثانية من الساعة 11.30 إلى الساعة 1.30
1	الأحد / /2015	تسجيل افتتاح ترحيب	راحــــة	
2	الاثنين / /2015			
3	الثلاثاء / /2015			
4	الأربعاء / /2015			ختام تقييم
5	الخميس / /2015			توزيــــع الشهادات

اختيار الأساليب التدريبية المناسبة:

تستخدم في البرامج التدريبية أساليب عديدة من أجل تحقيق أهداف التدريب. ويختلف استخدام هذه الأساليب من برنامج إلى آخر، وحسب الهدف من التدريب ونوعية المتدربين ومواعيد جلسات التدريب. وفي الكتاب الحالي سيتم الحديث بالتفصيل في الفصول القادمة عن أسلوبين من الأساليب التدريبية هما: الألعاب التدريبية، والمباريات التدريبية.

تحديد زمان التدريب:

تحدد إدارة التدريب الزمان المناسب للتدريب من حيث توقيتات البداية والنهاية للبرنامج التدريبي، وهل سيكون صباحيًا أو مسائيًا، وعدد الساعات التدريبية في اليوم الواحد.. ويتم هذا التحديد بناء على أهداف البرنامج، وطبيعة موضوع البرنامج، والمستوى الإداري والعلمي للمتدربين، وارتباطات المدرب... وقد تستغرق بعض البرامج التدريبية أيامًا معدودات والأخرى أسابيع.

وإذا كان البرنامج التدريبي يتضمن زيارات ميدانية، فيراعى في تقرير مواعيد تسلسلها أيضًا وتناسقها مع بقية الموضوعات.

تحديد مكان التدريب:

تقرر إدارة التدريب المكان المناسب لعقد البرنامج التدريبي، سواء داخل المنظمة أو خارجها. ففي البرامج الخاصة التي تصمم لسد حاجات معينة عند مجموعة من العاملين في منظمة معينة، قد يتقرر تقديم البرنامج داخل المنظمة نفسها، وذلك لأن المنظمة هي موقع العمل، الأمر الذي يضفي على التدريب الطابع العملي.

وهناك برامج تدريبية أخرى، يمكن حضورها أو تنظيمها خارج المنظمة، مثل هذه البرامج تعقد في الجامعات ومعاهد التدريب وشركات التدريب والفنادق... وقد يتقرر أيضًا أن يعقد البرنامج في بلدان أخرى إذا تطلب الأمر ذلك، مع الوضع في الحسبان التكلفة العالية لمثل هذه البرامج.

إعداد قاعة التدريب:

على إدارة التدريب وبمساعدة من المدرب - في بعض الأمور - إعداد قاعة التدريب من حيث البنود التالية:



1- حجم القاعة وهل هي متناسبة مع عدد المتدربين.

2- النظافة.

3- الإضاءة.

4- توفر الكهرباء.

5- درجة حرارة القاعة يجب أن لا تزيد أو تنقص عن 20 درجة مئوية.

6- التهوية والتدفئة في القاعة.

7- هل أجهزة التكييف تعمل؟

8- تعيين مكان المدرب.

9- توفر الوسائل أو المساعدات التدريبية.

10- توفر كروت الأسماء بأسماء المتدربين.

11- توفر الأقلام المناسبة والأوراق الخاصة بالكتابة Writing Pad للمتدربين.

12- توفر المواد التدريبية حسب عدد المتدربين في البرنامج.

13- توفر الأقلام والأوراق المناسبة التي يحتاجها المدرب.

14- توفر المناديل وأباريق الماء على الطاولات قبل بدء البرنامج.

15- توفر المرطبات والشاي والقهوة والبسكويت... بالعدد والكمية المناسبة في فترات الاستراحة.

16- عدد المقاعد.

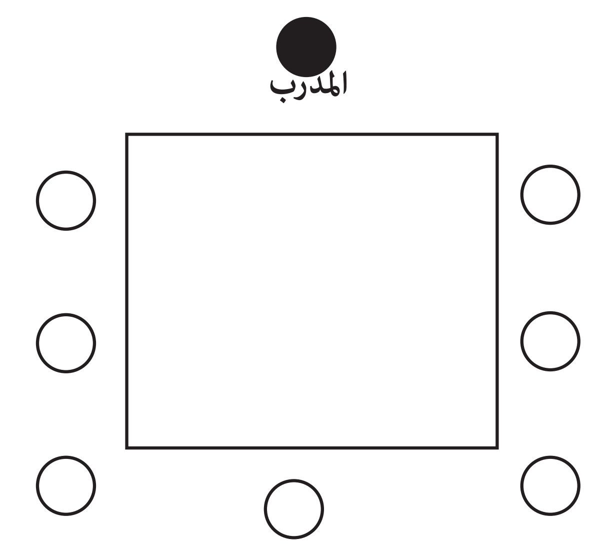
17- ترتيب المقاعد بما يحسن مجال الرؤية، ولزيادة درجة المشاركة من جانب المتدربين.

ومن الخبرات التدريبية المتاحة وجد الآتي:

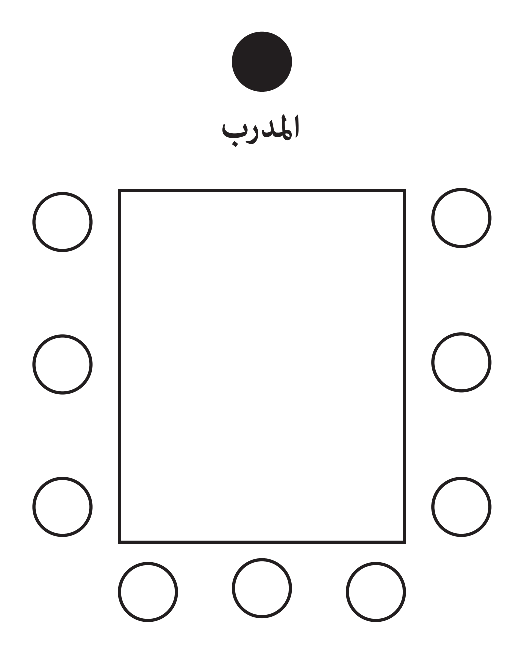
1- أن شكل المائدة المستديرة هو أفضل الأشكال الذي تتوافر فيه فرص المناقشة المتساوية تمامًا، خاصة إذا كان النقاش يتم من خلال ندوة مصغرة أو جماعات العمل.

2- أما إذا كان من خلال برنامج تدريبي فإن الترتيب الذي يأخذ شكل حرف الـU يكون في هذه الحالة هو الأفضل.

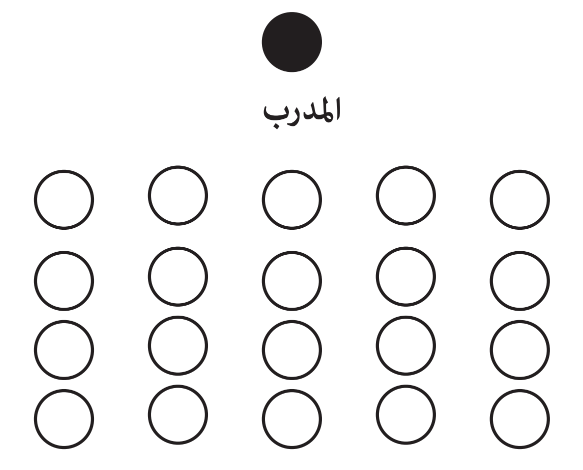
3- ويأتي بعد ذلك في ترتيب الأفضلية شكل المائدة المربعة.



4- ثم يليه شكل المائدة المستطيلة:



5- وأخيرًا يأتي شكل قاعة التدريب كالتالي:



تقديم البرنامج التدريبي:

تشتمل خطوة تقديم البرنامج التدريبي على مجموعة من الأمور، نذكر أهمها كالتالي:

1- وصول مدرب البرنامج قبل موعد بدء البرنامج على الأقل بـ 15 دقيقة.

2- وصول المتدربين.

3- تسجيل المتدربين لأسمائهم وتوقيعاتهم على كشف الحضور والغياب المعد خصيصًا للبرنامج.



4- ترحيب المدرب للمتدربين.

5- قيام إدارة التدريب بإعطاء فكرة عن المدرب والترحيب به، وتوضيح التعليمات المنظمة للبرنامج، والتي يجب الالتزام بها من قبل المتدربين.

6- تقديم المدرب لنفسه بشكل موضوعي ومتواضع ومختصر وصادق.

الانطباع الأول مهم جدًا، والإنجليز يقولون الانطباع الأول يدوم أو هو الأخير The First Impression is the last one. فالثواني الخمس الأولى في أي برنامج تدريبي أكثر أهمية من الدقائق الخمس التالية. لهذا فإن الاهتمام بالتفاصيل يؤدي إلى اختلاف كبير، لذلك يجب الاهتمام بنفسك كأنه يوم عرسك من ناحية الملابس الأنيقة، وبشاشة الوجه، وتصفيف الشعر، حتى الحذاء يجب أن يكون نظيفًا لامعًا، وذلك قبل الذهاب إلى قاعة البرنامج التدريبي.

7- تأكد من أن كل المتدربين يمكنهم أن يروا بعضهم البعض.

8- تأكد من أنك كمدرب للبرنامج يمكنك رؤية جميع المتدربين.

9- توزيع الأوراق والأقلام المناسبة على كل متدرب.

10- تطبيق أي اختبارات قبلية ـ إذا كانت مطلوبة ـ على المتدربين.

11- توزيع نموذج تعارف أو ما يطلق عليه أحيانًا استمارة تسجيل Registration Form على المتدربين لملئه.

والآتي مثال على هذا النموذج:

نموذج تعارف / استمارة تسجيل

اسم المتدرب كاملا: ....

اسم البرنامج التدريبي: ....

تاريخ البرنامج التدريبي: ....

جهـة العمل:

هاتف العمل: ....

الهاتف المتحرك: ....

الفاكس: ....

ص. ب: ....

البريد الإلكتروني: ....

بيان بالبرامج التدريبية التي شارك فيها المتدرب " إن وجدت ": ....

م	اسم البرنامج التدريبي	مكان انعقاده	مدته	من.. إلى..
1-				
2-				
3-				

البرامج المقترحة:

م	اسم البرنامج	التاريخ
1-		
2-		
3-		
4-		

12- توزيع استمارة توقعات المتدربين لملئها بواسطتهم. وعلى المدرب قراءتها بعناية للاسترشاد بها عند تقديمه لموضوعات البرنامج حتى تلبي توقعات المتدربين.

والآتي نموذج لمثل هذه الاستمارة:

استمارة توقعات المتدربين

اسم البرنامج التدريبي: ....

اسم المتدرب (ثلاثي): ....

عزيزي المشارك: ....

1- لماذا حضرت هذا البرنامج؟

....

....

....

....

2- ما هي توقعاتك من هذا البرنامج.

....

....

....

....

3- ما هي أهم البنود / النقاط التي تريد أن تعرض في البرنامج.

....

....

....

....

4- ملاحظات أخرى:

....

....

....

....

13- توزيع المادة التدريبية على المتدربين.

14- قيام المدرب بشرح موضوعات البرنامج.

15- الحوار والنقاش المتبادل بين المدرب والمتدربين، وفيما بينهم لتبادل الخبرات والتجارب والمعلومات.

16- الالتزام المرن بمواعيد فترات الراحة.

- ختام البرنامج التدريبي:

تشتمل خطوة ختام البرنامج التدريبي على مجموعة من الأمور، نذكر أهمها كالتالي:



1- قيام المدرب بتلخيص النقاط المهمة في البرنامج.

2- تطبيق أي اختبارات بعدية ـ إذا كانت مطلوبة ـ على المتدربين.

3- قيام المدرب بشكر المتدربين على مشاركتهم.

4- قيام المتدربين بتقييم البرنامج التدريبي على الاستمارات المعدة لذلك مسبقًا.

5- توزيع الشهادات على المتدربين.

6- وقوف المدرب بجوار باب قاعة التدريب لتوديع المتدربين في أثناء مغادرتهم.

المتابعة والتقييم للبرنامج التدريبي:

قيم نجاح البرنامج التدريبي وفقًا لـ:

1- التفاعل (تفاعل المتدربين المباشر بالتدريب).

2- التعليم (استخدم أساليب الاسترجاع لقياس مع تعلمه المتدربين بالفعل).

3- السلوك (لاحظ أداء المتدربين بالفعل).

4- النتائج (حدد مستوى التحسن الذي حدث لقيم ومعارف ومهارات المتدربين).

5- التغذية العكسية (الدروس والخبرات المستفادة التي يمكن أن تساهم في تطوير البرامج التدريبية في المستقبل).

الفصل الثالث

الأساليب التدريبية

ويشتمل على النقاط التالية:

- مقدمة
- الأساليب التدريبية
- أمثلة على بعض الأساليب التدريبية
- المدرب والأساليب التدريبية
- العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التدريبية
- مميزات وعيوب بعض الأساليب التدريبية
- الأساليب التدريبية والوسائل التدريبية
- وسائل التدريب

الفصل الثالث

الأساليب التدريبية

مقدمــة

تشير الكتابات التي تحدثت عن أشـكال وطـرق الاتصـال قـديما بأنهـا تعـددت وتنوعـت بشـكل ملحوظ، فقد استخدم الإنسان في بداياته طرق التواصـل المتعـددة كالرسـم عـلى الجـدران في الكهـوف وغيرها، ومع مرور الوقـت اسـتطاع أن يطـور اللغـات المتعـددة التـي تتنـوع الآن تنوعًـا كبـيرًا، إذا مـا استثنينا اللغات المندثرة.

وبعد ذلك طور الإنسان وسائل لنقل المعلومات عن طريق كتابـة الرسـائل عـلى الأوراق والرقـاع الجلدية وغيرها، ونقلها بالمرسال من شخص إلى آخر في الـبلاد المختلفـة، والمرسـال هـو الشـخص الـذي ينقل الرسائل بين الأشخاص، بنـاءً عـلى طلـبهم، واسـتطاع أيضًـا اسـتخدام الحـمام الزاجـل الـذي دربـه وطوعه لخدمته وتحديدًا في نقل الرسائل، وكل هذه الطرق كانت طرقًا طويلة تستنزف الوقت والجهد في عملية نقل الرسائل بين الأشخاص، بالإضافة إلى عدم فاعليتها في الظروف الطارئة.

أما وبعد عصر النهضة، وتطور العلوم، وفي القرون الأخيرة، استطاع الإنسان تطـوير وسـائل اتصـال عرفـت بوسائل الاتصال الحديثة، والتي تعتبر إعجازًا من إعجازات هذا العصر لا نظير لها، وتتميز هذه الوسائل بخاصـية الآنية، أي أن المعلومة تنتقل في وقت حدوثها بين أبعد نقطتين عـلى الكـرة الأرضـية، ولم يعـد هنـاك شيء بعيـد، وأثمـان هـذه الوسـائل متدنيـة جـدًا وفعالـة إلى أبعـد الحـدود، فيسـتطيع شخصـان أو أكـثر متواجـدون في

نفس الوقت على أكثر من بقعة على الكرة الأرضية التواصل معًا وكأنهم جالسون في نفس المكان، كل هذا بسبب التكنولوجيا الهائلة التي ابتكرها العقل البشري في العصر الحديث.

بدأت هذه الوسائل باختراع وسائل الاتصال كالهاتف والبث الإذاعي من ثم تطويره إلى البث التلفزيوني، فالهاتف يستخدم عندما يريد شخصان التحدث مع بعضهما وهما في مكانين منفصلين، فيتحدثان إلى بعضهما البعض دون الحاجة إلى الالتقاء والانتقال لذلك.

أما البث الإذاعي والتلفزيوني فيستخدمان لإرسال المعلومات فقط وليس استقبالها، فيبثان المعلومات والأخبار المحلية والعالمية والبرامج المتنوعة للتسلية والفائدة معًا. ولم تقف وسائل الاتصال عند هذا الحد، فقد تطور مفهوم البريد من البريد التقليدي البطيء إلى البريد الإلكتروني الآني، الذي يعتمد على شبكة الإنترنت والكمبيوتر، وهو وسيلة إرسال رسائل إلكترونية سريعة ومجانية.

كما تطور مفهوم الهاتف والمكالمات إلى مكالمات الفيديو، والتي زادت فعاليتها بعد الجيلين الثالث والرابع، واللذان وفرا خدمات هائلة من مزودي هذه الخدمات وشركات الاتصالات. وأخيرًا تم تطوير ما يعرف بالهواتف الذكية ووسائل التواصل الاجتماعي، والتي كانت الشعرة التي قسمت ظهر عهد الاتصالات القديم، ليبدأ عصر جديد مختلف كليًّا، من أبرز سماته إلغاء آخر الحدود بين البشر على اختلاف ثقافاتهم ولغاتهم وأديانهم وأعراقهم.

الأساليب التدريبية:

ليس للنشاط التدريبي صيغة معينة يمكن الالتزام بها، وإنما هي صيغ متنوعة تعتمد على خبرات معدها ومهاراته. وتستخدم في البرامج التدريبية أنشطة وأساليب تدريبية عديدة من أجل تحقيق أهداف التدريب. ويختلف استخدام هذه الأنشطة والأساليب من برنامج تدريبي إلى آخر، وذلك حسب:

1- الهدف من التدريب.

2- نوعية المتدربين.
3- خلفية المتدربين.
4- مهارة المدرب.
5- درجة تمكنه من الأسلوب التدريبي.
6- رغبة المدرب في تنفيذ هذا الأسلوب التدريبي.
7- مواعيد جلسات التدريب.
8- الوقت المخصص للتدريب.
9- مدى توفر الإمكانات التدريبية...



هذا ويعرف أحمد السيد مصطفي (2005) الأساليب التدريبية بأنها تلك الطرق المعتمدة في إيصال المعلومات، وإكساب المهارات أو تغيير الاتجاهات لدى المتدربين. أيضًا عرف عبد الله اليوسف (2009) الأسلوب التدريبي بأنه الطريقة أو الكيفية التي يتم من خلالها تقديم المادة التدريبية. هذا ويمكن تعريف الأسلوب التدريبي بأنه نشاط تدريبي في شكل تمرين فكري، أو تطبيق نفس حركي يمارسه المتدرب بشكل فردي أو جماعي، من أجل الوصول إلى معلومات جديدة، أو تدعيم اتجاه ايجابي معين، أو لإتقان مهارة معينة...

وتتنوع الأساليب التدريبية وتختلف في قدرتها على تحقيق الأهداف التدريبية المرسومة بناء على مدى ارتباطها بالهدف من جهة، ومدى ارتباطها بخبرات المتدربين وتسلسلها مع البناء المعرفي والمهاري له من جهة أخرى، إضافة إلى قدرتها على إثارة دافعيته للتفاعل معها، وهذا يعتمد على خبرات معد الأسلوب التدريبي ومهارته في مراعاة خلفيات المتدربين، وتقديمه للمفاتيح التي تسهل على المتدرب فهم الأسلوب التدريبي والتفاعل معه.

وتتنوع النشاطات التدريبية وتختلف باختلاف أساليب التدريب ووسائله، فنشاطات التدريب بأسلوب المحاضرة مختلفة عن نشاطات التدريب بأسلوب المشغل التدريبي، أو أسلوب العصف الذهني.

ومهما كان نوع النشاطات فالأصل أن تنطلق من خبرات المتدربين، وتراعي مشاعرهم،

وتتضمن مفاتيح تيسر للمتدربين فهمها معها، وأن تتناسب مع الوقت المتاح والإمكانات المتوفرة وعدد المتدربين، وتؤدي في النهاية إلى تحقيق الهدف المنشود.

أمثلة على بعض الأساليب التدريبية:

هناك أساليب تدريبية عديدة ومتنوعة، منها التقليدي (مثل: المحاضرة والمناقشة ودراسة الحالات) أو الحديث (مثل: تدريب الحساسية ولعب الأدوار والمحاكاة والألعاب والمباريات التدريبية)، ومنها البسيط (مثل: الاستقصاءات ودراسة الحالات) أو الصعب في تنفيذه (مثل: لعب الأدوار والألعاب والمباريات التدريبية)، ومنها غير المكلف أو المكلف (مثل: الزيارات الميدانية)، ومنها النظري (مثل: المحاضرة) أو العملي (مثل: المباريات والألعاب التدريبية وتمثيل الأدوار)، ومنها الذاتي (القراءة والواجبات المنزلية والتدريب بالمراسلة والتدريب بالتعليم المبرمج) أو الجماعي، ومنها أساليب إخبارية (مثل: المحاضرة والندوة) وأساليب المشاهدة (مثل: المحاكاة وتمثيل الأدوار والألعاب والمباريات التدريبية) وأساليب العمل (مثل: تمثيل الأدوار والزيارات الميدانية)...

ومن هذه الأساليب نذكر:

1- تمثيل الأدوار Role Playing

2- المحاكاة Simulations

3- الوسائل السمعبصرية Audio-Visual Materials

4- المباريات التدريبية Training Games

5- الألعاب التدريبية Training Playing

6- عرض الحالات العملية Case Studies

7- أسلوب الاكتشاف وحل المشكلات Problem Solving

8- الزيارات الميدانية Field Visits

9- تدريبات الحساسية Sensitivity Training



والكتاب الحالي سوف يتناول بـالعرض والحـديث عـن أسـلوبين مـن هـذه الأسـاليب، هـما: المباريـات التدريبية والألعاب التدريبية في باقي فصول الكتاب.

وهناك آراء أخـرى حـددت الأسـاليب التدريبيـة بطريقة أخرى، فعلى سـبيل المثـال حـدد أحمـد مـاهر (1998) الأساليب التدريبية في:

1- التدريب العملي.
2- تمثيل الأدوار.
3- دراسة الحالات.
4- البريد الوارد.
5- الوقائع الحرجة لملاقاة عدم واقعية بعض الأساليب السابقة.
6- المباريات الإدارية.
7- المناقشة الجماعية.
8- تدريب الحساسية وهو الجهد المقصود لاستخدام العلوم السلوكية في مشكلات الدوافع والاتصـال، وحل المشكلات والعمل كفريق.
9- نمذجة السلوك والتعليم بالملاحظة والتقليد.
10- العصف الذهني.

ويرى زكي هاشم (1996) أن الأساليب التدريبية هي كالتالي:

1- التدريب في مراكز متخصصة.
2- التدوير الوظيفي.
3- إسناد مهام خاصة.
4- التدريب الذاتي.
5- القراءات الخاصة.
6- التدريب عن طريق وسائل الإيضاح السمعية والبصرية.

7- أسلوب العرض العملي.

8- برامج خاصة قصيرة الأجل.

9- اللجان.

10- المؤتمرات.

11- الندوات أو حلقات الدراسة.

12- الإدارة المتعددة.

13- الاجتماعات الدورية.

وعلى رغم من تعدد الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التدريب، إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض، بحيث يمكن استخدام إحداها أو بعضها، مكان البعض الآخر، أو في جميع المواقف والظروف، بل إن لكل منها المجال أو الاستخدام الخاص الذي يمكن أن تحقق فيه أفضل النتائج، إلا أنه يمكن أيضًا استخدام أكثر من أسلوب واحد في آنٍ واحد في عملية التدريب.

المدرب والأساليب التدريبية:

والمدرب هو أحد عناصر أو أطراف التدريب الرئيسية ـ كما سبق ذكره ـ وهو قائد جماعة المتدربين (فكل جماعة لها قائد)، إما أن يكون قائدًا ناجحًا يستفيد منه المتدربون، أو قائدًا فاشلًا لا يستفيد منه المتدربون، إما أن يكون قدوة طيبة ومثالًا يحتذي به أو العكس، فيترك آثارًا سلبية على المتدربين، إما أن يستخدم أسلوب المحاضرة كمدرس والمتدربين كتلاميذ يلقنهم المعلومات النظرية المطلوب منهم حفظها، أو أن ينظر لنفسه على أنه ميسر ومنشط ومحفز للمتدربين، يعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم باستخدام أساليب تدريبية مشوقة ومطورة مثل: المباريات التدريبية والألعاب التدريبية...

ومن هنا جاءت أهمية حسن اختيار المدرب، بحيث يكون مؤهلًا لهذا الدور، بحيث تكون معلوماته وخبراته تتناسب مع نوع البرنامج الذي سيشارك فيه، ولديه مهارات تدريب الكبار، وقادر على استخدام الأساليب التدريبية السابق ذكرها.

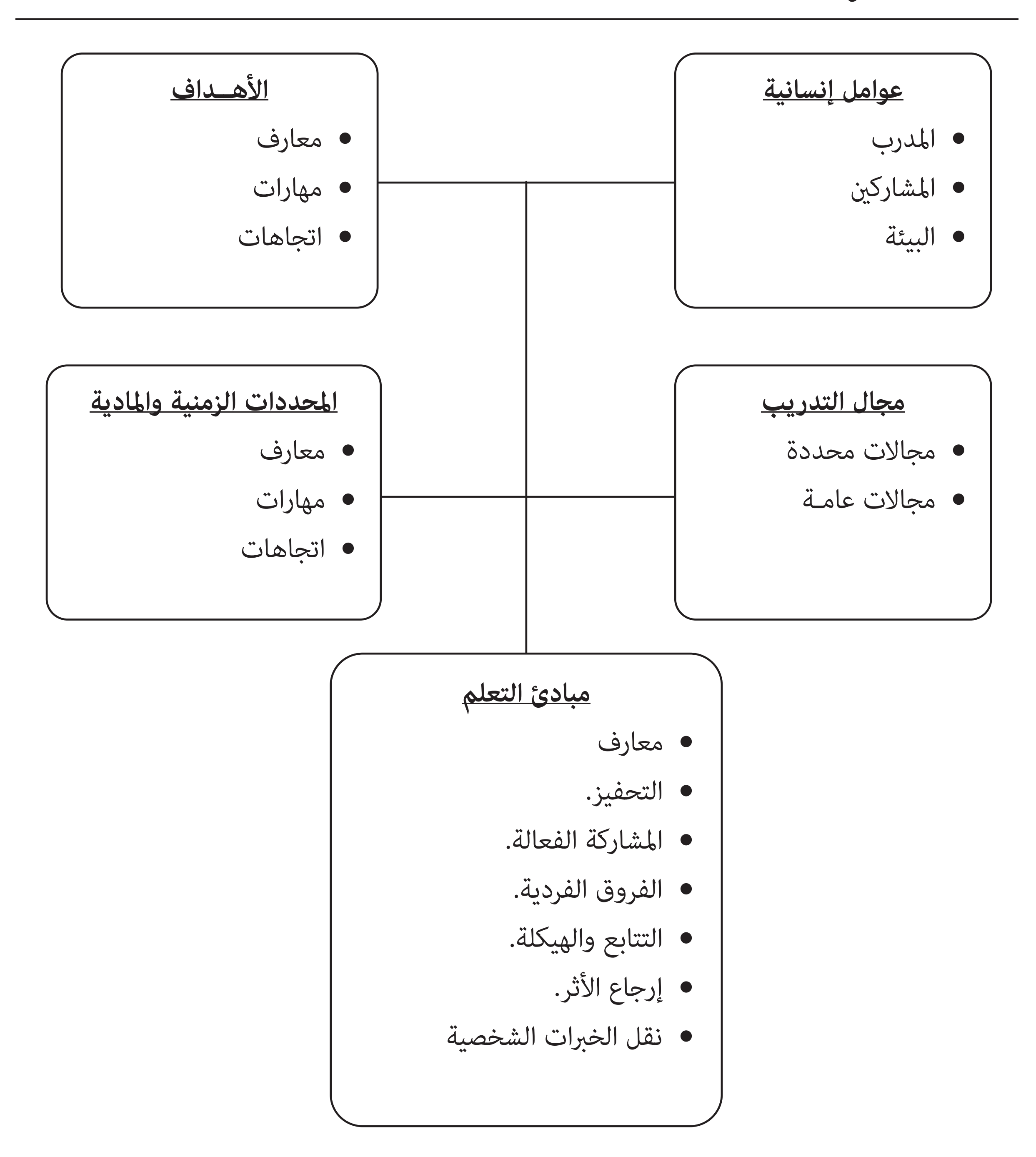
العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التدريبية:

على المدرب الماهر أن يختار من بين الأساليب التدريبية لكي يحقق أكبر درجة من الكفاءة والفاعلية للعملية التدريبية من خلال التوفيق - ما أمكن - بين خصائص الأسلوب التدريبي ومميزاته وعيوبه من ناحية، ونوعية وعدد المتدربين واحتياجاتهم من ناحية أخرى.

بمعنى أنه على المدرب المتميز أن يختار الأسلوب التدريبي - أو أكثر - المناسب والذي يساعده على تحقيق الأهداف التدريبية، في ضوء عدة اعتبارات تم ذكرها من قبل، ولكن نؤكد عليها بكلمات أخرى في الآتي:

1- نوعية المتدربين.
2- المستوى الإداري للمتدربين.
3- المستوى العلمي للمتدربين
4- عدد المتدربين.
5- الموضوع التدريبي.
6- فترة التدريب.
7- الإمكانات المتاحة (مثل: الوسائل التدريبية).
8- مكان التدريب.
9- ميزانية برنامج التدريب.
10- مدى قبول المجتمع المحلي للأسلوب التدريبي المستخدم.

وفي مقالة مهمة عن المبادئ العلمية لاختيار الأساليب التدريبية في مجلة التدريب والتنمية شكل يوضح العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التدريبية، يمكن عرضه كالتالي:



شكل رقم (4)

العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التدريبية

كذلك على المدرب المتميز:

1- أن يتعلم ويتدرب على استخدام كل الأساليب التدريبية التقليدية والحديثة والمتطورة، بشكل يجعله قادرًا على توظيفها بالشكل الذي يحقق الهدف منها.

2- أن يستخدم أكثر من أسلوب تدريبي في البرنامج التدريبي الواحد، وذلك لعدة أسباب منها:

أ - لأنه في حالة استمرار المدرب على أسلوب تدريبي واحد فقط، فإن ذلك سيؤدي إلى الملل والشرود، وبالتالي ينعكس ذلك على درجة استفادتهم من البرنامج التدريبي.

ب- أن كل أسلوب من الأساليب التدريبية له مميزات وعيوب، واستخدام أكثر من أسلوب يجعل مميزات الأسلوب الثاني تتغلب على عيوب الأسلوب الأول.

نقطة مهمة يجب التأكيد عليها في الشأن، هو أن الاختيار السليم للأساليب التدريبية يعتبر أحد المعايير الأساسية التي تحكم في النهاية درجة فعالية البرنامج التدريبي. كذلك فإن الأساليب التدريبية في السنوات الأخيرة تعددت وتنوعت، وهذا التنوع يعطي فرصة أكبر أمام خبراء التدريب، اختيار الأسلوب الذي يتناسب مع المتغيرات العديدة التي تحكم البرامج التدريبي.

مميزات وعيوب بعض الأساليب التدريبية:

والآتي عرض لمميزات وعيوب بعض الأساليب التدريبية.

الأسلوب	المميــزات	العيـــوب
المحاضرة Lecture	السرعة والبساطة في تزويد المعلومات.	اتصال في اتجاه واحد في معظم الوقت
	مناسبة في توصيل معلومات كثيرة في وقت قليل.	قلة الفرص المتاحة أمام المتدربين للنقاش والحوار والمشاركة.
	مناسبة إذا كان المتدربون ليس لديهم معرفة بالمعلومات التي تتضمنها المحاضرة.	شعور معظم المتدربين بالملل، وخاصة إذا طالت المحاضرة.

الأسلوب	المميــزات	العيــوب
	مناسبة للأعداد الكبيرة من المتدربين.	شرود معظم المتدربين، وخاصة إذا كان المدرب غير متميز.
	تعتبر المحاضرة هي الأسلوب الذي لا بديل عنه في حالة عدم وجود أسلوب تدريبي آخر لدى المدرب	لا تأخذ المحاضرة الفروق الفردية بين المتدربين في الاعتبار، بل هم من وجهة نظر المحاضر سواء.
الحوار والنقاش الجماعي Group Dialog Discussion	اتصال في اتجاهين	قد لا تتحقق هذه المميزات في حالة الأعداد الكبيرة من المتدربين.
	يتيح هذا الأسلوب فرص حقيقية أمام المتدربين للنقاش والحوار والمشاركة.	قد يستأثر بعض المتدربين بالحوار والنقاش.
	نادرًا ما يشعر المتدربون بالملل	يحتاج هذا الأسلوب إلى مدرب كفء يستطيع أن يدير دفة الحوار والنقاش تجاه تحقيق الأهداف الموضوعة.
	نادرا ما يحدث شرود للمتدربين.	
الاستقصاءات Questionnaires	وسيلة سريعة تساعد المتدرب أن يقيم إحدى الصفات أو الاتجاهات أو السلوكيات أو المهارات لديه.	وسيلة للتقييم وليس للقياس.
	تعطي للمتدرب الفرصة للتعبير دون ضغط أو خوف.	الاستقصاء لم يصل إلى مرحلة المقياس؛ لأنه لم يطبق على اختبارات الصدق والثبات.
	تعطي بيانات مركزة وملخصة.	صعبة في إعدادها.
	قليلة التكلفة	المتدربون أحيانا لا يقومون بالإجابة عن أسئلة الاستقصاء بصدق وصراحة، فيتم الحصول على درجات غير واقعية أو غير حقيقية.

الأسلوب	المميـــزات	العيـــوب
دراسة الحالات Case Study	تساعد المتدرب على اكتشاف المبادئ والأسس العلمية المتصلة بالحالة أو بالمشكلة موضوع التدريب.	صعبة في إعدادها.
	إسهام المتدرب في العمل التدريبي واضحا، فهي وسيلة تحفز المتدرب على المشاركة الجدية.	إذا لم تكن الحالة المعروضة في البرنامج التدريبي تمثل مشكلات حقيقة يصادفها المتدربون في مواقع عملهم، فإنها سوف تدفعهم إلى التراخي وعدم أخذ التدريب بالجدية الكافية.
	تساعد المتدرب سواء بمفرده أو مع زملاءه المتدربين على التفكير، والتحليل، والتصور، واقتراح الحلول والبدائل.	قد تعطي انطباعًا خاطئًا عن سهولة العملية الإدارية من خلال التوصل إلى الحلول في قاعات التدريب، بينما الحقيقة أكثر من ذلك صعوبة وتعقيدًا.
تمثيل الأدوار Role Play	يساعد هذا الأسلوب في تنمية مهارات القيادة والتفاوض لدى المتدربين.	يحتاج هذا الأسلوب إلى الإعداد الجيد، وإلى تحضيرات كثيرة.
	أسلوب تدريبي يصلح بالدرجة الأولى حين يكون هدف التدريب هو تنمية مهارات سلوكية معينة.	يتطلب تمثل الأدوار وقتًا أطول.
	إثارة اهتمامات المتدربين عن طريق الموقف الدينامي، بما يساعدهم على تدعيم الاتجاهات الإيجابية لديهم.	غالبًا ما يشعر المتدربون بأن هذه المواقف التمثيلية سخيفة.
	تأكيد الدور الذي تلعبه المشاعر في كثير من المشكلات، وخاصة التي تتعلق بالعلاقات الإنسانية.	قد يشعر المتدربون بعدم واقعية الأدوار، وأنها مجرد تمثيلية مما يخرجهم عن المشكلة الحقيقية المطروحة.

الأسلوب	المميـــزات	العيـــوب
	يمكـن للمتـدرب الاسـتعانة بالمسـاعدات السمعبصرية في تصوير وتسجيل العمـل، وإعادة عرضه عـلى المتـدربين في جلسـة المناقشة	قد يتردد البعض في المشـاركة في الموقـف التمثيلي من البدايـة، خاصـة إذا لم تكـن لديه الخبرة الكافية في التعامل مـع مثـل هذه المواقف.
التعليم المبرمج Programmed Learning	يساعد هذا الأسـلوب في تنميـة مهـارات القيادة والتفاوض لدى المتدربين.	هذا الأسلوب يحتاج في إعداده إلى وقت طويل نسبيًّا.
	يعتمـد هـذا الأسـلوب عـلى التـدريب والتعليم الذاتي للمتدرب.	ارتفاع التكلفة في إعداد المادة التدريبيـة أو برامج الحاسب الآلي.
	يراعي هذا الأسلوب الفروق الفردية بـين المتدربين.	المتـدربون لا يتعلمـون الكثـير مـن هـذه الوسـيلة، إلا مـما هـو متـاح في المـادة التدريبية أو برنامج الحاسب الآلي.
	هذا الأسلوب يراعي التسلسل المنطقي.	
	هـذا الأسـلوب يقـدم للمتـدرب تغذيـة عكسـية أو إرجـاع أثـر فـوري (بمعنـى توضيح رد الفعل الفوري).	
	يمتاز هـذا الأسـلوب بأنـه يخفـض وقـت التدريب بحوالي الثلث.	
المباريات الإدارية Management Games	الواقعية في التدريب.	هذا الأسلوب يحتاج إلى تحضيرات كثيرة.
	وسـيلة ناجحـة في تـدريب الأفـراد مـن خلال الممارسة الفعلية للعمل.	يحتاج إلى وقت طويل نسبيا.
	تدريب المتدربين على العمل الفريقي.	يحتـاج إلى أعـداد كبـيرة مـن المـدربين الأكفاء الـذين يقومـون بـأعمال الإعـداد والإشراف.

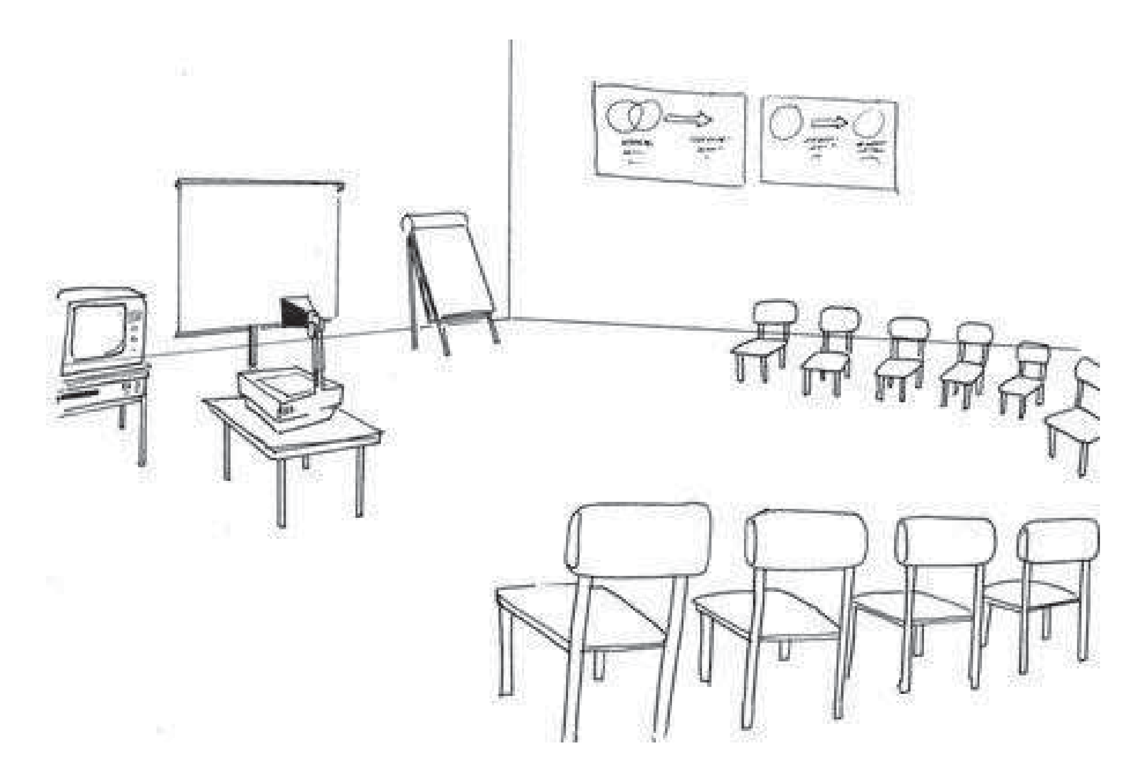
الأسلوب	المميـــزات	العيـــوب
	تساعد على بث روح التنافس والحماس بين المجموعات التدريبية.	
	التمرس على اتخاذ القرارات عمومًا والقرارات السريعة في المواقف الطارئة على وجه الخصوص.	طغيان الرغبة في الفوز في فرص التعلم.
الزيارات الميدانية Field Visits	ربط الجوانب النظرية في التدريب بالواقع الميداني.	تحتاج إلى تحضير جيد مسبق.
	تتيح للمتدربين فرصة الاحتكاك المباشر بالناس والمنظمات.	تحتاج إلى ترتيبات كثيرة.
	تتيح للمتدربين الاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين في منظمات مشابهة لمنظماتهم.	تحتاج إلى مصاريف إضافية تضاف على ميزانية البرنامج التدريبي.
التدريب بالمراسلة Correspondence	قلة تكلفته بالمقارنة بأسلوب التدريب الأخرى.	طول المدة التي يستغرقها هذا التدريب، وذلك بسبب ضعف الرقابة عليه، ولكونه يخضع للمبادرة الشخصية للفرد.
	لا يتطلب تفرغ المتدرب.	يحرم المتدرب من الانتفاع بخبرات الآخرين ممن تجمعهم وإياه قاعة التدريب، فتقل الفائدة المحققة من التدريب.
	توفير الوقت الكافي للمتدرب للتدريب.	
	يأخذ مستوى المتدرب بنظر الاعتبار.	
	يمكن للمتدرب من إعادة استخدام مواد التدريب.	

الأساليب التدريبية والوسائل التدريبية:

في البداية هناك خلط بين مصطلحي الأساليب التدريبية والوسائل التدريبية. ولتوضيح ذلك نذكر الآتي:

الأساليب التدريبية Training Techniques هي الطرق التي يستخدمها المدرب لنقل المنهج التدريبي إلى المتدربين بصورة تنتج الأثر المطلوب.بينما وسائل التدريب أو الوسائل التدريبية Training Means or Tools هي الأدوات أو المساعدات التي يستخدمها المدرب لنقل المنهج التدريبي إلى المتدربين. وتتنوع هذه الوسائل، فمنها البسيطة التقليدية مثل: السبورة واللوحة، ومنها الحديثة نسبيًّا مثل: الشفافيات والأفلام، ومنها المتطور مثل: الحاسب الآلي.

وسائل التدريب:



لقد أثبتت البحوث والدراسات أن من 25% إلى 30% فقط من المعارف المستقاة من أي تقديم شفوي يختزنها المتلقي. كما أثبتت أن مضاعفة المختزن قد تحصل باستخدام

الوسائل البصرية، ولذلك فإن المواد أو الوسائل الفعالة تعزز الاتصال بين المدرب والمتدرب، تساعد في تحقيق أهداف التدريب وبالتالي القدرات المطلوب اكتسابها.

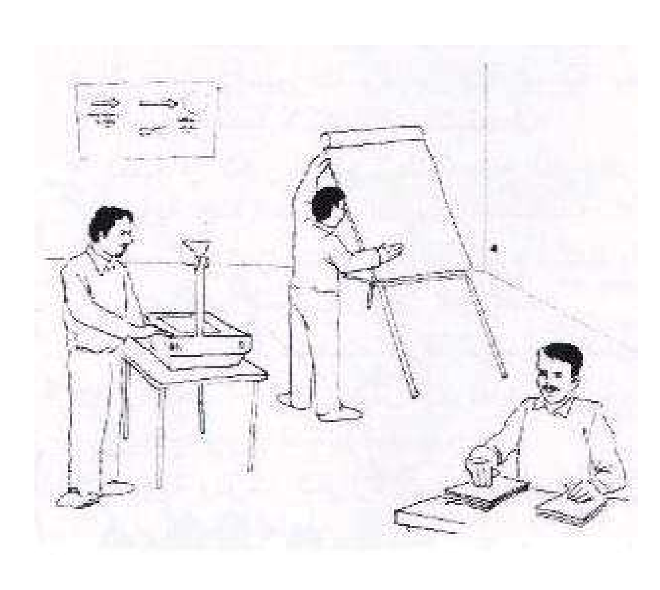
ويقرر مدرب البرنامج التدريبي الوسيلة أو الوسائل التدريبية التي سيستخدمها في التدريب. والوسيلة هي ذلك الوسيط أو المساعد الذي ينقل المعلومات أو الرسالة التدريبية من المدرب إلى المتدرب، وتتنوع هذه السوائل من أبسط وأقدم الأشياء مثل: السبورة التقليدية التي يكتب عليها معلوماته، إلى وسائل تكنولوجية حديثة معقدة، والتي يطلق عليها الوسائل التوضيحية، أو الوسائل السمعية أو البصرية، ومثال ذلك السبورة الضوئية، وشرائح الأفلام والصور والأشرطة التسجيلية، والخرائط والمكعبات والأشكال والنماذج، وبالإضافة إلى هذا فقد شاع استخدام أشرطة التدريب التي يسجل عليها المواد التدريبية.

بمعنى أن المدربين يستخدمون وسائل عديدة للمساعدة في إتمام نشاط التدريب، وقد تتميز بعض هذه الوسائل بالبساطة والسهولة، في حين يتميز البعض الآخر بالتعقيد وصعوبة الاستخدام.

ومن أهم تلك الوسائل ما يلي:

المساعدات السمعبصرية:

وتسهل تلك المساعدات عملية تعلم المفاهيم والأساسيات النظرية المختلفة في التدريب وبطريقة منظمة مشوقة فعالة. وكذلك لتطوير المهارات والاتجاهات الإيجابية لدى المتدربين، وتأخذ تلك المساعدات أحد الأشكال الآتية:



- السبورة.
- دفتر قلاب.
- صورة ثابتة.

- شرائح.
- شفافيات.
- فيديو.
- الشرائح الإلكترونية.
- تمارين ومشروعات عملية تطبيقية كعمل المجسمات.

ولقد رصد جل بروكس Jill Brooks فوائد المساعدات السمعبصرية كالتالي:

1- زيادة الانتباه والتركيز.

2- جذب الانتباه والتركيز.

3- توضيح الروابط.

4- تعزيز الرسالة.

5- تنبه إلى تغير الموضوع.

6- تستدعي التعليق.

7- تمنح التسلية.

ومن أهم هذه العوامل التي تؤثر على فعالية المساعدات السمعبصرية تذكر:

1- بسيطة وواضحة.

2- أساسية وضرورية للموقف التدريبي.

3- ممتعة وتبعث على التحدي.

4- موفرة للوقت والجهد.

الفصل الرابع

التوجهات الحديثة في مهنة التدريب

ويشتمل على النقاط التالية:

- توظيف التقنية الحديثة في العملية التدريبية
- مفهوم التعليم مقابل التدريب
- التعاقد الخارجي لتنفيذ التدريب
- التدريب على رأس العمل
- حقوق الملكية الفكرية للمواد والبرامج التدريبية
- التوسع في البرامج المخصصة وفقا لاحتياجات الجهات الحكومية
- التركيز على ما بعد التدريب
- الموضوعات التدريبية
- استخدام المدرب للألعاب والمباريات التدريبية

الفصل الرابع

التوجهات الحديثة في مهنة التدريب

مقدمــة

يعرض الفصل الحالي لأهم التوجهات العالمية الحديثة في التدريب وانعكاساتها على اسـتراتيجيات وبرامج التدريب المستقبلية، وذلك لما يمثله التدريب من أهمية في منظومة التنمية الشاملة، وخصوصًـا تنمية الموارد البشرية. ولأهمية تلك التوجهات العالمية وتنوعها في المستقبل المنظور فإنه يمكـن تحديـد أهم تلك التوجهات فيما يلي، وقد تم الاعتماد في عرض هذه التوجهات بشكل أسـاسي عـلى مقالـة كـل من صلاح بن معاذ المعيوف ومشبب عايض القحطاني وعجلان محمد الشهري (2007) في هذا الموضوع:

أولا: توظيف التقنية الحديثة في العملية التدريبية:



إذا كانـت الثـورة التقنيـة قـد طالـت جميع مناحي الحياة، فإن صناعة التـدريب ليست بمعزل عـن تـأثير هـذه الثـورة. وقـد أكدت أدبيات التـدريب الحديثـة التـي تـم مسحها على أن توظيف التقنية في التدريب مـن أهـم وأغـزر الموضـوعات التـي غطتهـا تلـك الأدبيـات. ويمكـن القـول أن توظيـف

التقنية الحديثة في العملية التدريبية لم يعد موضوعًا قابلًا للنقاش، وإنما ينصب الاهتمام في الوقت الراهن على المجالات المختلفة لتوظيف هذه التقنية في التدريب، لتحقيق مكاسب من أهمها السرعة في تقديم الخدمة، وتوفير الموارد، وتحسين جودة المخرجات.

وقد ساهم توظيف التقنية في التدريب في إحداث تغييرات كثيرة في صناعة التدريب، شملت كافة مراحل العملية التدريبية من تحديد الاحتياجات التدريبية إلى ما بعد تنفيذها.

وفيما يلي عرض موجز لأهم المجالات التدريبية التي برزت نتيجة لتوظيف التقنية الحديثة:

1- التدريب الافتراضي:

يمثل التدريب الافتراضي أحد التوجهات الحديثة والمتنامية في التدريب الذي يعتمد على توظيف التقنية. ولهذا النوع من التدريب مزايا عديدة تتعلق بترشيد النفقات ووقت العاملين.

2- شبكة الإنترنت:



تشير الدراسات إلى زيادة توظيف شبكة الإنترنت في التدريب وارتفاع استخدامها من 8.4% عام 1999 إلى 30% عام 2004م.



3- الحقائب التدريبية الإلكترونية:

يمثل إنتاج واستخدام الحقائب التدريبية الإلكترونية وجهًا من أوجه توظيف التقنية في التدريب والتعليم الإلكتروني وذلك من خلال استخدام الحاسب الآلي كأداة رئيسية لتحقيق المساعدة في تيسير عملية التعليم والتدريب.

4- التدريب عن بعد:

يعد التدريب عن بعد أحد الأوجه لتوظيف التقنية في صناعة التدريب، حيث أتاح التطور التقني للمنظمات التي لديها فروع في أماكن جغرافية متباعدة تقديم برامجها التدريبية للموظفين في فروعها دون الحاجة لانتقال المدربين إلى تلك الفروع.

ثانيا: مفهوم التعليم مقابل التدريب:

هناك توجه يتصف بالشمولية في أدبيات التدريب الحديثة، يتمثل في التحول من مصطلح التدريب المتعارف عليه - والذي يتم التحكم فيه بالمنظمة من الأعلى إلى الأسفل، – إلى مفهوم التعلم، والذي يعتبر عملية مستمرة تقع مسئوليتها إلى حد كبير على عاتق الفرد.

ثالثًا: التعاقد الخارجي لتنفيذ التدريب:



تشير الأدبيات بشكل عام إلى أن المنظمات تتجه بشكل قوي إلى التركيز على أهدافها ومهامها الرئيسية، والحصول على الخدمات والمنتجات المساعدة الأخرى من جهات متخصصة أفضل جودة في تقديمها وإنتاجها وذلك من خلال التعاقد. ومن الأمثلة على الخدمات المساعدة التي تتجه المنظمات للتعاقد مع جهات متخصصة للحصول عليها نشاط التدريب، حيث يلاحظ توجه العديد من المنظمات إلى التخلي عن تقديم التدريب الذاتي لمنسوبيها، والتعاقد مع مراكز تدريبية متخصصة لتقديمه.

وبالإضافة إلى أهمية جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها الجهات المتخصصة، تشير الأدبيات الحديثة عن التدريب إلى أن الدافع في توجه العديد من المنظمات نحو الاعتماد على التعاقد الخارجي لتنفيذ التدريب هو تخفيض التكاليف الناشئة عن التدريب الداخلي.

رابعًا: التدريب على رأس العمل:

من التوجهات الحديثة في التدريب ما يطلق عليه "التدريب على رأس العمل" Coaching or Mentoring وتعرفه الجمعية العالمية للتدريب على رأس العمل بأنه "شراكة تفاعلية تهدف إلى تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية للموظف ضمن سياق أهداف المنظمة".

وتشتق مميزات التدريب على رأس العمل من الكلمة الإنجليزية Focus (التركيز) المكونة من خمسة أحرف. وكل حرف من أحرف الكلمة يرمز إلى صفة معينة، يمكن توضيحها كالتالي:

1- المواجهة **Face it**



غالبًا ما يتحاشى العاملون القيام بمهام جديدة لا يعرفون عنها شيئًا تجنبا للمخاطرة في ارتكاب الأخطاء. ويعالج التدريب على رأس العمل هذه الإشكالية بتزويد العاملين بمهارات جديدة في بيئة يسودها الشعور بالأمان وتتوافر فيها المساندة، مما يساعد على القيام بالمهام الجديدة بثقة وتصميم.

2 - الانفتاح **open minded**

غالبًا ما تتحول الصفات التي تمنح النجاح إلى معوقات، لتحولها إلى روتين مع مرور الوقت. من المعلوم أن الأفراد يكررون السلوكيات والأساليب التي يثبت نجاحها في موقف معين، وتصبح نوعًا من العادة بالنسبة لهم فيما يتعلق بتلك الأساليب والممارسات. وفيما يتعلق بهذه الإشكالية فإن التدريب على رأس العمل يساعد على اكتشاف هذه المسلمات لدى الموظف، وإعادة التفكير فيها حسب المواقف والمهام الجديدة.

3- الخيارات **Choices**

يركز التدريب على رأس العمل على الأفكار، والأسئلة الملحة، ولعب الأدوار، والعديد

من الآليات المتنوعة، بهدف إعادة النظر في الاحتمالات والبدائل التي تم إسقاطها، أو تطوير احتمالات وبدائل جديدة. لذلك فإن التدريب على رأس العمل يساعد على إيجاد بدائل أخرى لمتخذ القرار.

4- التقليل من الغموض **Unambiguous Movement**

يتطلب النجاح المهني تحقيق تطور محسوس ومستمر والقيام بالأشياء الصحيحة بأقل وقت ممكن، ويتطلب ذلك وضوحا في الرؤية فيما يرغب الفرد تحقيقه، وكيف ومتى يقوم به. والتدريب على رأس العمل يزيل الغموض الذي يكتنف مستقبل الفرد المهني.

5- ترسيخ التعلم **Solidifying Learning**

يرسخ التدريب على رأس العمل التعلم من خلال طرح الأسئلة المتعلقة بالدروس المستفادة من الأخطاء التي تقع أثناء العمل، ومن الخصائص الاستراتيجية للتدريب على رأس العمل: حيث يساعد التدريب على رأس العمل العاملين على تبني بُعد استراتيجي في مواجهة التحديات من خلال:

تكوين علاقات قوية مع المسئولين في المنظمة.

1- يساعد التدريب على رأس العمل على فهم الرسائل التي يرسلها الشخص إلى الآخرين دون أن يدرك ذلك.

2- يساعد التدريب على رأس العمل من خلال استخدام المنطق والحدس على التفكير والتحليل للخطوات والقرارات قبل اتخاذ القرار.

3- يساعد التدريب على رأس العمل على تحديد أين يقف الموظف أو العامل في الوقت الراهن، وهل هو على الطريق الصحيح، وماذا يجب عليه أن يفعل للتحرك إلى الأمام.

وبالرغم من أن التدريب على رأس العمل يعتبر من الأساليب المهمة لتحقيق النجاح بالنسبة للمديرين التنفيذيين والمديرين في الإدارات الوسطى والقادة، إلا أنه يجب التنويه إلى ما يلي فيما يتعلق بهذا التوجه:

1- التدريب على رأس العمل ليس بديلًا عن التدريب الرسمي المتعارف عليه.

2- لا يعتبر التدريب على رأس العمل أسلوبًا إرشاديًا.

3- التدريب على رأس العمل لا يعني بتقديم الإجابات.

4- يركز التدريب على رأس العمل على طرح الأسئلة التي تساعد على اكتشاف الإجابات.

خامسًا: حقوق الملكية الفكرية للمواد والبرامج التدريبية:

أصبح موضوع حقوق الحماية الفكرية موضوعًا عالميًا/ تهتم فيه معظم دول العالم من خلال اتفاقيات صريحة تنص على عدم جواز استخدام أو استنساخ أي سلعة أو منتج بأي شكل من الأشكال دون ترخيص مسبق. وفيما يتعلق بصناعة التدريب تشير الأدبيات إلى أن موضوع حقوق الملكية الفكرية أصبح أمرا مهمًا وملحًا لدى الجهات التدريبية في العالم.

سادسًا: التوسع في البرامج المخصصة وفقا لاحتياجات الجهات الحكومية

Customized Training

هناك توجه لدى العديد من مراكز ومعاهد التدريب بالتركيز على تطوير برامج التدريب الموجهة للجهات الحكومية، يتم تصميمها بناء على دراسات احتياجات دقيقة.

سابعًا: التركيز على ما بعد التدريب:

هناك اهتمام واضح من قبل الممارسين والمنظرين في مجال التدريب بما يطلق عليه "الحلقة الأضعف" في عملية التدريب، والتي يعنون بها إلى ما بعد التدريب. ويكاد يكون هناك إجماع بين المهتمين بالتدريب بعدم وجود جهود جادة ومنهجية لمتابعة المتدربين بعد تلقيهم للتدريب، على الرغم من أهميتها إذا ما أريد للتدريب أن يحقق الهدف منه.

وفي هذا الشأن يمكن التأكيد على أهمية تقييم البرامج التدريبية بعد انتهاءها مباشرة وبعد انتهائها بفترة، وأهمية الاستفادة من نتائج هذا التقييم في تحسين البرامج التدريبية في المستقبل.

ثامنًا: الموضوعات التدريبية:

أجرت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) عام 2005 مسحًا اشتمل على 380 مديرًا بهدف التعرف على الموضوعات التدريبية التي تهمهم أكثر من غيرها، وأظهرت نتيجة المسح أن المهارات القيادية، والاتصال والسياسات التنظيمية، والأداء، وسرعة البديهة، والتخطيط للمسارات الوظيفية والموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة حصلت على نسب مئوية مرتفعة من بين الموضوعات التي تم طرحها.

وتشير الدراسات إلى أن الأشخاص الأكثر نجاحًا هم من يمتلكون قدرة الذكاء العاطفي/ الوجداني Emotional Intelligence (الذكاء النفسي + الذكاء الاجتماعي)، حيث تشير هذه الدراسات إلى أن التدريب الذي يتلقاه الفرد يعطيه قدرة 20% لكي يؤدي أداءً متميزًا في العمل، وأن 80% من التميز في الأداء يعود إلى قدرة الفرد فيما يتعلق بالذكاء العاطفي، الذي يشكل 90% من عوامل النجاح في القيادة (Wall2007:).

تاسعًا: استخدام المدرب للألعاب والمباريات التدريبية





ومن التوجهات الحديثة في مهنة التدريب استخدام المدرب للألعاب والمباريات التدريبية بشكل أكبر أثناء البرنامج التدريبي. وهذا يتطلب من المدربين دراسة هذه الأساليب التدريبية والتدريب عليها والتمكن منها، حتى يمكن أن تحقق أهدافها في توصيل المعلومات المطلوب توصيلها، وتدعيم الاتجاهات والقيم المطلوب اكتسابها، وتحسين المهارات لدى المتدربين، وبطريقة جذابة وشيقة وممتعة وحركية وبها شراكة من جانب المتدربين...

ويهتم هذا الكتاب الحالي بإلقاء الضوء على الألعاب والمباريات التدريبية، وذلك من حيث التعريف والخصائص والأهمية والفوائد، مع تقديم العديد من الأمثلة على هذه الألعاب والمباريات التدريبية.

الفصل الخامس

مفهـوم اللعـــب

ويشتمل على النقاط التالية:

- مقدمة
- تعريف مفهوم اللعب
- خصائص اللعب
- أهمية اللعب
- رأي الدين الإسلامي في اللعب
- عوامل مؤثرة في اللعب
- خصائص اللعبة الممتازة

الفصل الخامس

مفهـوم اللعـب

مقدمـــة

تحاول نظريات اللعب في علم النفس تفسير اللعب، فنجد منها نظرية الطاقة الزائدة التي تعتبر اللعب تنفسيا في كل الأعمار، وهناك النظرية الغريزية التي تقول: إن اللعب يستند إلى أساس غريزي.. وهناك نظرية التلخيص التي تفترض أن الطفل وهو يلعب في الغابة ويتسلق الأشجار في لعبه يلخص ما كان يعمله أجـداده، بـل يلخـص تـاريخ الجـنس الـبشري كلـه، كـما أن هنـاك نظريـة تجديـد النشـاط بالتسلية، فالرياضة ضرورية بعد تعب الدراسة أو إجهاد العمل.

ويؤكد بياجيه على أهمية اللعب، ويعتبره أساسا للنمو المعـرفي، حيـث يوضـح أن اللعـب في كـل مرحلة من مراحل العمر هو أساس التطور المعرفي للإنسان، ووسيلة الفرد للتعليم والتفاعل مـع البيئـة الاجتماعية، وكذلك يعتبر اللعب جزءً لا يتجزأ من حاجـات الفـرد ومطالبـه، ويعتـبر جـزءا مـن عمليـة التطور العقلي والمعرفي للطفل، فمن خلال اللعب يسهل على الطفل فهم الخبرات الجديدة والاستطلاع والاكتشاف.

ويضيف كاظم ابـل أن اللعـب يهيـئ الفرصـة للطفـل للتحـرر مـن الواقـع بقيـوده وإحباطاتـه، ويكتسب المهارات الحركية فتصبح حركته أكثر دقة، وأكثر إتقانا، لأن الطفل كثـيرا مـا يسـعى إلى خلـق عقبات أو مواقف صعبة، يحاول أن يحلها وينمي الشعور بالثقـة والجـرأة والقـدرة عـلى تحمـل نتـائج سلوكياته.

كما يسهم اللعب في النمو الاجتماعي السليم للطفل، فمن خلال مشاركته مع الأطفال الآخرين يتعلم كيف يكون متعاونا بعيدا عن الأنانية والسيطرة، وكيف يقاسم الآخرين خبرات اللعب وأدواره والتزاماته، ويتعلم مهارات الأخذ والعطاء، كما يستوعب الطفل الكثير من معايير السلوك الاجتماعي وذلك من خلال الاختلاط بالأطفال الآخرين والكبار المحيطين به.. كما أن اندماج الطفل في اللعب وتوحده في بعض الأحيان مع أدوار معينة يتقمصها ويقلدها يساعد على تفريغ رغباته المكبوتة ونزعاته العدوانية ومخاوفه.



إن اللعب حاجة نفسية واجتماعية لابد أن تشبع، واللعب مخرج وعلاج لمواقف الإحباط في الحياة اليومية، وهو نشاط دفاعي تعويضي، وقد يستخدم اللعب في عدة مجالات نظرا لأهميته القصوى للطفل. ويلجأ الأخصائي على استخدام اللعب مع الطفل كطريقة مهمة لضبط وتوجيه وتصحيح سلوكه، ويستخدم اللعب معه لدعم نموه الجسمي والعقلي والاجتماعي والانفعالي المتكامل المتوازن، فهو يقويه جسميا ويزوده بمعلومات عامة ومعايير اجتماعية ويضبط انفعالاته، كما يستخدم اللعب في إشباع حاجات الطفل، مثل حاجاته إلى اللعب نفسه حين يلعب وحاجته إلى التملك، وكذلك يتيح اللعب فرصة التعبير التنفيسي الانفعالي عن التوترات التي تنشأ عن الصراع والإحباط.

وخلاصة القول إن اللعب نافع وضروري، وهو الطريقة التي يتم فيها تمرين الطفل

على الحياة، وأن النشاط الذي يبذله الطفل في لعبة ما هـو نشـاط طبيعـي تولـده الرغبـة الغريزيـة في اللعب. فاللعب يمد الطفل بالمعلومات عن الدنيا التي يعيش فيها، والناس الذين يحيا معهم. والإنسـان ينمو باستمرار، وفي كل مرحلة من مراحل نموه يستعمل أدوات للعب مختلفة، تكون بدايـة (بسـيطة) ثم تزداد تعقيدا كلما ازداد نموًا.

وإذا أردنا أن نتأكد أنه ينمو جيدا، علينا أن ننظر ما إذا كان لديه رفقاء للعـب مناسـبين، وفرصـا يتمكن فيها من ملاقاة هؤلاء الرفقاء، وأدوات للعـب تناسـب سـنه وقـواه. إن اللعـب أسـلوب تربـوي اجتماعي. فيه فائدة تعليمية، وفوائد سلوكية وتنموية شتى.

تعريف مفهوم اللعب:

هناك تعريفات عديدة لمفهوم اللعب، نذكر منها:

1- تعريف سمارت وسمارت Smart & Smart: اللعب هو مـا يفعلـه الطفـل عنـدما لا يكـون مشـغولا بشيء (النوم أو الأكل أو أي شيء آخر من متطلبات وروتين الحياة اليومي).

2- تعريف هربرت سبنسر Herbert Spencer: اللعب هو منفذ ومخرج للطاقة الزائدة، نتيجته تخفيف التوتر لدى الطفل أو الشخص الذي يلعب.

3- تعريف جود Good: اللعب نشاط موجه، directed أو غير موجه free يقـوم بـه الأطفـال مـن أجـل تحقيق المتعة والتسلية ويستفيد منه الكبار عادة ليسهم في تنمية سلوكهم وشخصياتهم بأبعادهـا المختلفة العقلية والجسمية والوجدانية.

4- تعريف شابلنChaplin: اللعب نشاط يمارسه الناس أفرادًا أو جماعـات بقصـد الاسـتمتاع ودون أي دافع آخر.

5- تعريف أحمد بدوى: اللعب هو اشتراك الفرد في نشاط رياضي أو ترويحي، سواء كان لعبًـا حـرًا أو لعبًا منظمًا، يتم بموجب قوانين وأنظمة معترف بها.

6- تعريف فيولا الببلاوي: اللعب هو نشاط تلقائي يمارسه الفرد لكي يبعث في نفسه البهجة , ويهدف اللـهو واستهلاك الطاقة والجهد بدون أن تكون هناك قـوى أو دوافـع خارجيـة تحركـه وتوجهـه , وهو بذلك يختلف عن العمل الحقيقي الذي هو نشاط موجه نحو غاية محددة يقوم بها الفرد.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف اللعب بأنه فعل نشط، ذو طابع نفسي واجتماعي وحركي،يُمـارس في الوقت الذي يخلو من توقعات الآخرين ومن الواجبات المطلوب من الإنسان القيام بها، وقـد يكـون فرديًا أو جماعيًا، وقد يكون مفيدًا أو غير مفيد أو ضار.

خصائص اللعب:

حددت كاثرين كارفي Kathrin Karfy قائمة بخصائص وصفات اللعب كالتالي:

1- اللعب بشكل أساسي ممتع.
2- اللعب تلقائي وعفوي.
3- يتطلب اللعب مشاركة فعالة من اللاعب.
4- يختلف اللعب عن الحياة الحقيقية الفعلية.

كذلك أشار الكاتب الفرنسي كيلو Cailois إلى خصائص أخرى للعب هي كالتالي:

1- اللعب مستقل Separate ويجري في حدود زمان ومكان محددين ومتفق عليهما.
2- اللعب غير أكيد Uncertain أي لا يمكن التنبؤ بخط سيره وتقدمه أو نتائجه، وتترك حريـة ومـدى ممارسة الحيلة والدهاء فيه لمهارة اللاعبين وخبراتهم.
3- يخضع اللعب لقواعد أو قوانين معينة، أو إلى اتفاقات، أو أعراف، تتخطى القواعد المتبعـة وتحـل محلها بصورة مؤقتة.
4- اللعب إيهامي Fictional أو خيالي أي أن اللاعب يدرك تمامًا أن الأمر لا يعدو كونـه بـديلًا للواقـع، ومختلفًا عن الحياة اليومية الحقيقية.

هذا ويمكن إضافة خصائص أخرى للعب كالتالي:

1- اللعب يتسم بالفعل النشط.

2- اللعب يتصف بالمرونة والتنوع وفقًا لاختلاف الأشخاص والمواقف.

3- اللعب قد يكون موجه وغير موجه، إيهامي وواقعي.

4- اللعب يمتاز بالسرعة والخفة.

5- اللعب حاجة نفسية: لأنه يساعد الطفل أو الشخص على تفريغ الطاقات المكبوتة والزائدة والعدوانية لديه. أيضًا اللعب يساعد في تخفيف التوتر والقلق لدى الطفل، أو الشخص الذي يندمج في اللعب. كذلك اللعب يساعد على اكتساب اللاعب الثقة في النفس وإثبات الذات.

6- اللعب حاجة اجتماعية: حيث اللعب يساهم في تحقيق عضوية الجماعات والولاء والانتماء والزمالة والصداقة والحب.

7- اللعب غالبا ما يتم في أوقات الفراغ لدى الطفل أو الشخص.

8- يحتاج الطفل أن يلعب ثلث اليوم تقريبا.



أهمية اللعب:

بالإضافة إلى ما سبق من بنود توضح أهمية اللعب، فإنه يمكن إضافة النقاط التالية:

1- اللعب يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالتربية، بل هو كما قال روسو Russo: أسلوب الطبيعة في التربية ووسيلتها لإعداد الكائن الحي للعمل الجدي في المستقبل.

2- الاستفادة من طاقة الجسم الحركية في جلب المتعة النفسية للفرد.

3- يساعد في تنمية قدرات الاستكشاف والتعبير الذاتي.

4- وسيلة من وسائل الترويح والترفيه لدى الإنسان.

5- يساهم في عملية النماء العقلي والذكاء لدى الإنسان.

6- يُنمي اللعب لدى الأطفال كل المهارات التي يحتاجون إليها في المستقبل من أجل حياة تتسم بالنشاط والنجاح والثقة بالنفس.

7- يوفر اللعب ميدانًا لخوض التجربة وجمع الخبرة لا يمكن تعويضه، وبدونه سنكون أقل مهارة.

8- يعتبر اللعب من الشروط الأساسية لعمليات التعلُّم والتعليم.

9- اللعب يعزّز التطّور الذهني والاجتماعي والعاطفي والحركي والإبداعي لدى الأطفال، الأمر الذي يعجز أي برنامج تعليمي عن تقديمه مهما بلغت جودته.

10- اللعب يساهم في تنشيط هرمون السعادة (دوبامين) في المخ.

11- اللعب يحفز جسم الإنسان على إفراز خلايا حرف تي T cells والتي تذهب لتقوية جهاز المناعة لدى الإنسان، وبالتالي فإن اللعب يساهم في وقاية الإنسان من الأمراض، وفي حالة مرضه فإنه يساعد في شفاءه سريعا.

رأي الدين الإسلامي في اللعب:

لم يطلب الدين الإسلامي من الناس أن يكون كل وقتهم صلاة وعبادة، بل إن الإسلام طالب الإنسان أن يؤدي الصلاة والقيام بباقي الأركان الخمسة، ولكن طالبه أيضًا

بالعمل والبناء والإصلاح والتعامل مع الناس بالإحسان والترويح عن أنفسهم... إن الإسلام دين الفطرة، لذلك يفهم فطرة الإنسان التي خلقه الله عليها. وفطرة الإنسان أنه في حاجة إلى العبادة والعمل والترويح عن النفس، حتى يستريح بعض الشيء من تعب العمل...

والنبي ﷺ يدعو الناس للابتسامة والسرور والتفاؤل، وكان يحب السرور ويجلبه، ويكره الهم والحزن والتشاؤم وما يدفع إليه من متاعب ويستعيذ بالله من شره. ويقول على سبيل المثال: "تبسمك في وجه أخيك صدقة"، "اللهم إني أعوذ بك من الهم والحزن".

لقد أكد الإسلام على أهمية تنمية الإنسان تنمية شاملة ومتوازنة في جميع المجالات (الروحي والنفسي والعقلي والاجتماعي والجسمي)، وعلى أهمية اللعب في تربية الإنسان المسلم في مختلف مراحل نموه. فقد أوصى الرسول ﷺ في مجالسه التعليمية بتوجيه الآباء والمعلمين نحو تعليم الأبناء والصغار.

كذلك نرى الخليفة عمر بن الخطاب س ينصح أولياء الأمور بأن يعلموا أولادهم الرماية والسباحة وركوب الخيل. أيضًا نجد الإمام على بن أبى طالب س يقول: "إن القلوب تمل كما الأبدان فابتغوا لها الطرائف".

ويؤكد الإمام الغزالي على العناية بالتربية الرياضية , حتى أنه يرى في اللعب وسيلة هامة للتعلم والرقى، وينظر إلى اللعب بالنسبة للأطفال كالعمل بالنسبة للكبار، فقد قال: وينبغي أن يؤذن للصبي بعد الانصراف من الكُتاب أن يلعب لعبًا جميلًا , ويستريح إليه من تعب الكتب، حيث إذا تم إرهاقه في التعليم دائما فهذا يُميت قلبه ويبطئ ذكائه.

إن الطفل من منظور الإسلام والتربية الإسلامية في حاجة إلى اللعب والترويح عن النفس، ويهدف اللعب إلى إعطاء المتعلم فرصة للترفيه والراحة والترويح الجميل عن النفس، واللعب فيه تربية للروح والجسم والعقل معا.

عوامل مؤثرة في اللعب:

تختلف أهداف اللعب من شخص لآخر،ويختلف مفهومه عند كل جيل، ويتميز طابعه بين جنس وآخر. فاللعب يشكل حاجة ماسة في مرحلة الطفولة الأولى، ويلعب دورًا مهمًا في نمو الطفل. لذلك يساعد الوالدان طفلهما في تنفيذ الحركات والألعاب لتركيز الانتباه والنطق والتوازن. ثم يصبح اللعب أكثر أهمية في حياة الطفل عندما يصل إلى مرحلة الطفولة الثانية ويخرج إلى المجتمع، ويغدو اللعب جزءًا من حياته يصرف به حيويته ونشاطه.

وتأخذ الألعاب بالتباين حسب جنس الطفل، فالذكور يميلون لألعاب الجري والعنف وبذل الجهد، بينما تبقى ألعاب الإناث أكثر هدوءًا رغم حيويتهن المتدفقة، وتتصف ألعابهن بالوداعة والأنس.

أما في مرحلة الشباب فتصبح الألعاب أكثر اتزانًا وتحتاج لبعض التفكير والتركيز. وبعضها يعتمد على مهارات معينة، وعندما يبلغ المرء سنًا معينة لا تبقى بالجسم حاجة للألعاب الحركية، ولكن تميل النفوس إلى ملء الفراغ وتجديد النشاط والترفيه والتسلية.

كما أن أنواع الألعاب تشير أحيانًا إلى خلفيات اجتماعية معينة، أو تحدد المستوى الثقافي، فليست كل الألعاب متشابهة، بل تختلف حسب السن والجنس والمكان والمناسبة.

خصائص اللعبة الممتازة:

هناك خصائص عديدة للعبة الممتازة، نذكر منها:

1- أن تكون اللعبة جذابة، وذلك من حيث الشكل والحجم والألوان والملمس...

2- أن تكون اللعبة قابلة للتنظيف.

3- أن تكون اللعبة مصنعة من خامات جيدة.

4- أن لا تمثل اللعبة أي خطر على الطفل أو على الشخص. فهناك لعب بها شعر أو وبر يسبب حساسية للطفل، أو لها ألوان تسبب نوعا من التسمم للطفل، أو لعب قد يضعها الطفل في فمه فتعوق عملية التنفس لديه...

5- أن لا تمثل اللعبة أي إعاقة للطفل أو للشخص، فهناك لعب قد تصيب عين الطفل أو تصيب الأطفال الذين يلعبون معه، مثل: لعبة الخنجر أو السيف أو المسدس الذي يخرج منه مياه قوية أو الدبابة التي تطلق كرات بلاستيكية أمامها...

6- أن لا تكون اللعبة جاهزة، فالأفضل أن تكون اللعبة غير جاهزة أي من النوع التركيبي، والتي تتيح للطفل أو للشخص أن يقوم بتركيبها وفكها وتشكيلها في أشكال متنوعة (مثل لعبة المكعبات والليجو).

7- لدى شراء لعبة جديدة يجب الانتباه إلى أنها تقدم للأطفال إمكانيات للعب متنوعة ومتغيّرة، لا أن تكون لعبة أحادية جامدة.

8- إن كثرة عدد الدمى والألعاب يحدّ الخيال الذي هو اختبار للنشاط ناتج عن دوافع ذاتية، ويقيّد سلوك اللعب النشط لدى الأطفال. ويمكن صوغ أحد مقولات مناهج الألعاب التربوية كالتالي: "الفائدة في القلة". إذ فقط أولئك الذين لا يملكون إلا القليل من الدمى والألعاب يستطيعون استخدام وسائل اللعب ويقدّرون قيمتها.

9- اللعبة الجيدة التي تم تجريبها ينبغي استكمالها بقطع إضافية بدلًا من شراء لعبة جديدة، فبذلك يبقى الأطفال ضمن نطاق تسلسل اللعبة ومجرياتها.



10- بدلًا من شراء لعبة جديدة يمكن إعطاء الأطفال أشياء تعود إلى عالم الراشدين، مثل علب الكرتون المقوى، والأنابيب، والأقمشة، والأجهزة القديمة، وألواح الخشب، والعلب، ولوازم التنكّر، ومواد الأعمال اليدوية وما إلى ذلك. وكلما تكثف دمج هذه الأشياء المستخدمة في الحياة اليومية باللعب خفّ تركيز الأطفال على الحصول على ألعاب جديدة باستمرار.

11- أن يتم اختيار اللعبة المناسبة لعمر الطفل. فلكل مرحلة من مراحل النمو لدى الطفل ألعاب مناسبة لها.

12- أن يتم توفير لعب فردية وأخرى لعب جماعية للطفل، فهو في حاجة أحيانا أن يلعب بمفرده، وفي أحيان أخرى أن يلعب مع الآخرين.

وفي ختام هذا الفصل يمكن أن نؤكد أن اللعب يعتبر بالنسبة لأي إنسان مطلب ضروري من مطالب حياته، فهو وسيلة نافعة، ويتعلم وينمى من خبراته ويتعرف من خلال اللعب على العالم المحيط به. واللعب يزود الشخص بالمهارات المختلفة. ويوسع ويزيد من خبراته ومداركه المعرفية والاجتماعية، فمن خلاله يعرف الكثير ويتعرف على الكون الذي يعيش فيه. فاللعب بصفة عامة هو سلوك يقوم به الفرد بدون غاية مسبقة بهدف شغل وقت فراغه في شيء ممتع ومحبب إلى نفسه...

الفصل السادس

أسلوب الألعاب التدريبيـة

ويشتمل على النقاط التالية:

- مقدمة
- مميزات الألعاب التدريبية
- عيوب الألعاب التدريبية
- اعتبارات لإنجاح أسلوب الألعاب التدريبية
- أمثلة على ألعاب تدريبية

الفصل السادس

أسلوب الألعاب التدريبية

مقدمــة

يقصد بالألعاب التدريبية أية لعبـة مسـلية، أو طريفـة، أو مثـيرة، لهـا علاقـة بموضـوع البرنـامج التدريبي، يستخدمها المدرب لغرس مفهوم أو اتجاه أو قيمة أو مهارة معينة لـدى المتـدربين.بمعنـي أن هذه الألعاب التدريبية ليس هدفها فقط المرح أو التسلية أو ملء الفراغات، أو إضاعة وقـت البرنـامج التدريبي، بل لتحقيق أهداف التدريب بشكل جذاب وطريف وجماعي وأحيانا حركي.

مميزات الألعاب التدريبية:

كأي وسيلة مـن الوسـائل التدريبية - كما سـبق الإشـارة - فإن الألعاب التدريبيـة كوسـيلة تدريبيــة فإنهــا لهــا مميــزات وعيــوب. هــذا ويمكــن تحديــد بعــض مميــزات هــذا الأســلوب كالتالي:



1- لها أثر كبير في غرس المفاهيم وصقل المهارات.

2- محببة إلى قلوب المشاركين.

3- تساعد على زيادة الاهتمام والانتباه من قبل المتدربين.

4- تزيد الفضول وحب الاستطلاع لدى المتدربين.

5- سهولة توصيل المفهوم أو المهارة من خلال اللعبة.

6- تزيد من قوة الاسترجاع والتذكر لدى المتدربين.

7- أسلوب تدريبي ترفيهي غير ممل.

8- تحفز على التفاعل والمشاركة بين المتدربين.

وبكلمات أخرى حدد حسن الراسني (2014) مميزات الألعاب التعليمية والتدريبية في الآتي:

1- تلبية بعض الحاجات الفسيولوجية لدى المتعلمين أو المتدربين.

2- تخاطب أكثر من حاسة لدى المتعلمين أو المتدربين.

3- تحقق المتعة والتسلية.

4- تنمي القدرة على الاتصال والتفاعل مع الآخرين.

5- تساهم في تحقيق أهداف المنهج التعليمي أو التدريبي.

6- تثير العقل على التفكير.

عيوب الألعاب التدريبية:

فإذا كان هناك مميزات للألعاب التدريبية، فإنها في المقابل لها مجموعة من العيوب، حددها عبد الرحمن تيشوري (2015) في التالي:

1- تستهلك الكثير من الوقت.

2- تطويرها قد يكون مكلفًا.

3- تَحَكُّم أقل من قِبَل المدرب على العملية.

4- عامل المنافسة قد يقلل من التركيز على الهدف التدريبي.

5- يمكن التعامل معها على أنها ألعاب فقط.

وبكلمات أخرى يرى حسن الراسني (2014) أن من عيوب استخدام الألعاب التعليمية والتدريبية:

1- صعوبة استخدام الألعاب التعليمية أو التدريبية.

2- صعوبة فهم تعليمات اللعبة.

3- صعوبة تنفيذ اللعبة مع الأعداد الكبيرة.

4- ارتفاع تكاليف الألعاب.

5- عدم وضوح المفاهيم التي تتضمنها الألعاب.

6- تتطلب مهارة عالية لدى المعلم أو المدرب في السيطرة على المتعلمين أو المتدربين.

اعتبارات لإنجاح أسلوب الألعاب التدريبية:

هناك اعتبارات عديدة يجب وضعها في الحسبان لدى المدرب الماهر عند استخدام أسلوب الألعاب التدريبية وتحقيق النجاح في هذا الشأن، من هذه الاعتبارات نذكر:



1- يفضل أن يكون المدرب متمكنًا من اللعبة التدريبية، ومن فكرتها، وموضوعها، وأهدافها، وخطواتها ومدتها...

2- يُفضل أن تكون اللعبة من إعداد المدرب نفسه، وأن يكون قد جربها أو طبقها من قبل.

3- أن تكون اللعبة لها علاقة مباشرة بفكرة أو موضوع البرنامج.

4- اشرح للمتدربين العلاقة بين اللعبة التدريبية وبين المفهوم أو المهارة التي تود غرسها.

5- احذر أن تتحول اللعبة التدريبية إلى مجرد لعبة هزلية لا هدف لها، ولا منفعة مرجوة من ورائها.

6- على المدرب أن يكتب ملاحظاته، وعرضها على المتدربين بعد الانتهاء من اللعبة وليس أثناءها.

7- على المدرب منع المتدربين الآخرين التعليق على ما يحدث أثناء ممارسة اللعبة، ولكن الترحيب بأي تعليقات إيجابية أو سلبية بعد الانتهاء من اللعبة.

أمثلة على ألعاب تدريبية:

المثال الأول: ممارسة بعض التمارين الرياضية داخل القاعة التدريبية أو خارجها



يمكن للمدرب أن يطلب من المتدربين ممارسة بعض التمارين الرياضية البسيطة في بداية اليوم التدريبي، أو خلال فترة الراحة في منتصف اليوم التدريبي، سواء كان ذلك داخل القاعة التدريبية أو خارجها، على أن يتم اختيار التمارين الرياضية المناسبة لعمر المتدربين ولملابسهم، وجنس أو نوع المتدربين، ومساحة القاعة التدريبية. والهدف بالطبع هو تنشيط الدورة الدموية لدى المتدربين، وتجديد النشاط، وزيادة الانتباه لديهم، والتغلب على الرتابة أو الروتين المعتاد في البرنامج التدريبي.

كذلك من الممكن أن يطلب المدرب من المتدربين ممارسة أي نوع من الرياضة قبل حضورهم البرنامج التدريبي، ثم يطلب من كل متدرب أو أكثر الحديث عن النتيجة الإيجابية لممارسة الرياضة، وللتأثير الإيجابي الذي وجده على البرنامج التدريبي نتيجة ممارسته للرياضة قبل مجيئه البرنامج.

لقد أكد باحثون أميركيون أن التمرينات الرياضية ترفع القدرات العقلية من خلال تجديد المخ في منطقة لها صلة بالذاكرة.

واكتشف الباحثون من خلال التجارب التي أجروها على الفئران أن خلايا جديدة تكونت في المخ في منطقة يطلق عليها اسم التلفيف المسنن، وهى جزء من قرن أمون المعروف بتأثره بضعف الذاكرة مع تقدم العمر، والذي يبدأ في سن (30) عامًا بالنسبة لأغلب البشر.

وقد استخدم الباحثون في تجاربهم التصوير بالرنين المغناطيسي لتوثيق العملية لدى الفئران، كما استعانوا به لدراسة المخ البشرى قبل التمرينات الرياضية وبعدها، فوجدوا أنماطًا مماثلة بين المجموعتين، الأمر الذي يشير إلى نمو خلايا جديدة في مخ الذين يمارسون التمرينات الرياضية.

كذلك أثبتت البحوث والدراسات أن ممارسة الرياضة المناسبة له دور في الشعور بالسعادة، والاستمتاع بالحياة، وتجديد النشاط، والحد من الغضب، وتخفيف حدة التوتر، والتنفيس عن المشاعر السلبية نتيجة الإرهاق في العمل وصعوبات التعامل مع الآخرين.

والجدول التالي يوضح النتائج الإيجابية للألعاب المختلفة على جوانب: القدرة على التحمل والمرونة، والقوة، وتكوين العلاقات مع الآخرين (العلاقات الاجتماعية):

جدول رقم (6-1): النتائج الإيجابية للألعاب المختلفة

الرياضة	القدرة على التحمل	المرونة	القوة	العلاقات مع الآخرين
كرة السلة	***	***	***	***
كرة القدم	***	***	***	***
السباحة	***	***	***	**
التنس	***	***	***	**
الدراجات	****	**	***	*
المشي	**	*	**	*
الجري	****	**	**	*
الجولف	**	**	**	**

مفتاح الجدول:

تأثير ممتاز = **** تأثير جيد = *** تأثير مفيد = ** تأثير متدن = *

المثال الثاني: لعبة الدراما الخلاقة أو التمثيل التلقائي



الدراما Drama أو الفن "المسرحي" هو نوع من النصوص الأدبية التي تؤدى تمثيلا في المسرح أو السينما أو المرناة (التلفزيون) أو الإذاعة. أخذت الكلمة من اللغة الإغريقية القديمة "δρᾶμα" وتعني العمل.

وتأتي أيضًا بمعنى التناقض، حيث إنها كلمة مشتقة من عدة أسماء لكُتّاب وفلاسفة مشهورين، حيث يجتمع في هذا النوع من التمثيل خليط من الضحك والجد والواقع والخوف والحزن.

تهتم القصص الدرامية غالبًا بالتفاعل الإنساني، وكثيرًا ما يصاحبها الغناء والموسيقى، ويدخل فن الأوبرا ضمن هذا التعريف. وتنقسم الدراما في المفهوم الإغريقي إلى ثلاثة أجزاء، الملهاة (الكوميديا) وهو الأداء التمثيلي الذي يؤدي للضحك ممثلًا بالقناع الأبيض الضاحك، والمأساة (التراجيديا) عكس الملهاة (الكوميديا) وهو الأداء التمثيلي الذي يؤدي إلى الحزن ويمثله القناع الأسود الباكي. أما الجزء الثالث فهو نوع خاص من الدراما يقع بين الاثنين، حيث يعتمد قصص الأساطير ويعرف باسم التراجيكوميدي ويتناول شخوصها الأسطورية ببعض السخرية، وحديثًا يمكن إدراج بعض أنواع الكوميديا السوداء تحت هذا المسمى.

والدراما تشكل فرصة مناسبة للمتدربين من التعبير عن مشاعرهم وحاجتهم والكشف عن الانفعالات، كما تساعد بعض الحالات على إقامة علاقات مع الآخرين وتحقيق الألفة مع المدرب والمتدربين.

ولمزيد من التفاصيل يشير عبد الحليم محمود السيد إلى أن الدراما الخلاقة تتمثل في تنمية قدرات الشخص على تذوق الخبرات التي تمر به، والتعبير عن هذه الخبرات وعن مشاعره وحاجاته، وتحويل الخبرات التي تمر به في مواقف اللعب والأكل والشرب والنزهة والعمل إلى تمثيلها إلى تمثيليات ارتجالية يقوم بها في أثناء اللعب مع أفراد جماعته الصغيرة في الحضانة والمدرسة على سبيل المثال، دون التقيد بنص معين أو أسلوب محدد للتعبير، ودون محاولة توجيه الخطاب إلى جمهور معين، ودون أي محاولة لإكراه التلاميذ الصغار على التعبير بصورة معينة، لما يؤدي إليه هذا الافتعال من فقدان التلقائية في التعبير. والهدف من التمثيل التلقائي هو تنمية روح الإبداع والخلق لدى التلاميذ.

ويحدد تورانس Torrance خطوات هذا الأسلوب في الآتي:

1- **تحديد المشكلة:** وهنا يوضح المدرب أو المعلم للأعضاء أنهم بصدد التمثيل لمسرحية لا نص لها. وعليه أن يثير أيضًا عددًا من الأسئلة التي تؤدي إلى تحديد المشكلة.

2- **وصف الموقف المتصارع:** وفيه يعبر الأعضاء عن المشكلة بأسلوب موضوعي مفهوم.

3- **توزيع الأدوار:** ويتم ذلك اختياريًا ويجب على المدرب أو المعلم إثارة اهتمام المشاهدين إلى إمكانية ظهور أدوار جديدة بل ويشجعهم على ممارستها.

4- **إثارة اهتمام وحماس:** الممثلين والمشاهدين مع التنبيه إلى وضع حلول جديدة للمشكلة.

5- تمثيل الموقف: مع ملاحظة المدرب أو المعلم لمواقف الصراع التي قد تظهر بين أعضاء الجماعة حول حل المشكلة دون التدخل لحسم هذا الصراع، وعند توقف التمثيل يثير المدرب أو المعلم الأعضاء بأسئلة مثل: ماذا حدث الآن؟ وماذا يمكن أن يحدث فيما بعد؟ وهكذا من الأسئلة المساعدة على استمرار الموقف.

6- **توقف التمثيل:** وقد يحدث هذا عند أي من الأمور التالية:

- عجز الأعضاء عن الاستمرار في التمثيل.
- الوصول إلى حل.
- خروج الأعضاء عن الأدوار المناسبة.
- توجيه المدرب أو المعلم لأعضاء الجماعة إلى استخدام أسلوب آخر وموضوع آخر.

7- **مناقشة وتحليل وتقييم الموقف:** ويتم ذلك وفقًا للمحكات الموضوعية التي تعين على أحد أمرين، إما لتقييم الحلول المقترحة، وإما إعادة صياغة المشكلة.

8- وضع الخطط بعد التوصل إلى الحل وذلك لتنفيذه، ونعني بذلك وضع الأفكار موضع التنفيذ.

وعلى المدرب أن يراعي عدة نقاط مهمة عند تطبيق هذه اللعبة، هي كالتالي:

1- اختيار موضوع الدراما بعناية، بحيث يكون مناسبًا للبرنامج التدريبي وللمتدربين، ولنوعية المنظمات أو الجهات التي يعملون بها.

2- شرح الهدف من الدراما.

3- شرح الدور التي سيقوم بها كل متدرب بالتفصيل.

4- عدم التدخل في التمثيل تحت أي ظروف بعد أن يبدأ.

5- تحديد مدة العرض، وليكن نصف ساعة.

6- تصوير الدراما بكاميرا الفيديو أو بالتليفون المحمول (الجوال).

7- إعادة عرض التصوير لفتح النقاش والحوار حول موضوع الدراما.

8- تقييم كل الأنشطة السابقة بشكل موضوعي لاستخراج الدروس المستفادة.

المثال الثالث: استخدام الموسيقى



يمكن أن يتفق المدرب مع مركز التدريب، أو مع الفندق الذي يعقد به البرنامج التدريبي، تشغيل موسيقي مناسبة (لا هادئة ولا صاخبة) وبدرجة صوت مناسبة (ليست عالية أو منخفضة) وأن لا يكون لها دور سلبي على عملية الاستماع للمدرب وللمتدربين أو تشتيت انتباههم... والهدف الرئيسي من ذلك هو لما للموسيقي من فوائد يمكن أن تساهم في إنجاح البرنامج التدريبي، وتحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية أكثر.

وبالفعل بدأت منذ سبعينيات القرن العشرين العديد من الشركات والمصانع في تشغيل موسيقي مناسبة تذاع من خلال إذاعة مركزية خاصة بهذه الشركات أو المصانع، وذلك بهدف تحميس العاملين للعمل ولزيادة إنتاجية هؤلاء العاملين...

الموسيقى تفتح نافذة روحية وتخلق بيئة هادئة للتعلم والتعليم والتدريب. هذا ولقد أوضحت سالي مباشر أن الموسيقى تخاطب الروح والنفس. ولها فوائد كثيرة، فهي تساعد

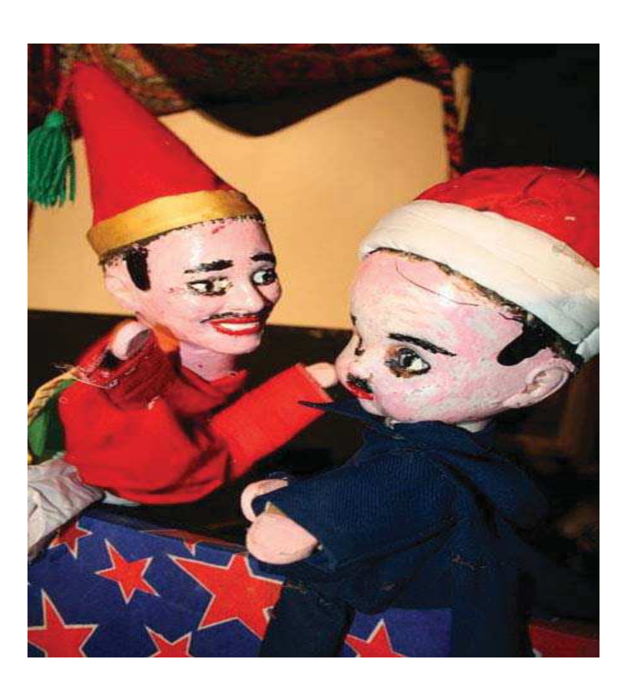
على الاسترخاء، وترفع الروح المعنوية، بل وتساهم في الشفاء من عديد من الأمراض، وتفتح أبوابا للإلهام وتضئ أعماق الإنسان بطاقات من النور.

فمن المعروف أن الموسيقى الصاخبة تزيد من سرعة النبض، والنغمات الهادئة الناعمة تساعد على النوم. كما أثبتت الموسيقى فائدتها في العلاج والشفاء من بعض الأمراض.. فالموسيقى الهادئة تساعد على إنتاج أحماض المعدة، وتؤثر بالإيجاب على علاج قرحات المعدة ومشكلات الهضم، والمشكلات النفسية والأمراض العصبية والاكتئاب، ومتاعب الجسم التي يكون أصلها متاعب نفسية؛ مثل ضيق التنفس، ومتاعب الجلد، واضطرابات الدورة الدموية.

إن الموسيقى الهادئة تماثل تقنيات الاسترخاء التخيلي الأخرى، فهي تعمل على الجهاز العصبي الذاتي، فتقلل التوتر الداخلي والعضلي وتخفف من الإحساس بالألم وتحفز الشعور بالراحة والهدوء والحيوية.

أما الجديد في استخدام الموسيقى هو اكتشاف فعاليتها وفائدتها في تنشيط عضلات من يستمع لها، كما أنها تساعد في إسراع عملية التعلم والاستيعاب.

المثال الرابع: استخدام مسرح العرائس



من منطلق مفهوم الإدارة بالحب والمرح Management by Love and Fun، فإن المدرب يمكن الاستفادة من فكرة مسرح العرائس، وليكن تقديم عرض الأراجوز الذي يعرفه ويحبه كل الناس، ويستطيع المتدرب أن يصنعه ويحركه ويغني معه، لأنه كلما اشترك المتدرب في توصيل المعلومة فإن هذا يعطيه امتصاص لهذه المعلومة وفهمها وهضمها، لأن المتدرب

وخاصة ضعيف المستوى يتعلم بالحواس، وكلما طُلب من المتدرب إشراك عدد أكبر من حواسه تتم العملية التعليمية والتدريبية بطريقة أسرع وأسهل.

ومشاركة المتدرب في تشكيل العروسة من خامات متنوعة فيستخدم القماش والمقص والورق، فيشكل الرأس من الكرتون أو القماش، ويركب الأيدي من قطع الكرتون، ويقوم المتدرب بخياطة هذه الأجزاء أو يلصقها بمادة لاصقة، وذلك تحت الإشراف الفني من قِبَل المدرب، وجميعها خبرات تساعد على النمو المعرفي والحركي، وذلك بمعرفة المتدرب لأسماء العديد من الخامات والأدوات وطرق استعمالها.

كذلك المشاركة في تصنيع وتحريك العرائس القفازية، والتي تستخدم في تمثيل شخصيات القصص لتجسيد المفاهيم وتبسيط المعلومات للمتدرب وخاصة ذوي المستوى الضعيف، والتي يمكن من خلالها تعديل بعض الأنماط السلوكية السلبية إلى سلوك مرغوب فيه.هذا ويجب مراعاة تصميم العرائس من الخامات المحببة ومن الشخصيات المحببة، مع مراعاة ثقافة المجتمع الذي يُعقد به البرنامج.

المثال الخامس: تمثيل الأدوار



يقوم المدرب في مجال الألعاب التدريبية بالاستفادة من الأساليب التدريبية الأخرى مثل: تمثيل الأدوار ودراسة الحالات العملية والبريد الوارد والوقائع الحرجة... فعلى سبيل المثال يقوم المدرب بعرض مشكلة مرتبطة بعمل المتدربين والخلفية العلمية لها وخصائصها... ثم يعطي المدرب لمجموعة المتدربين مثالًا عمليًا، على أن يقوموا هم بتنفيذه، وهذه الطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع، وذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع وتدريب المتدربين على مواجهتها، وتناسب هذه الطريقة حالات معينة، مثل تدريب المتدربين على كيفية مواجهة

العملاء، والموظفين، ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار التدريب على إدارة المقابلات الشخصية، والتدريب على خدمة العملاء، والتدريب على البيع، والتدريب على حل مشكلات الجماهير والعلاقات العامة.

ومن خلال تمثيل الأدوار فإن فوائد عديدة تتحقق، نذكر منها: حصول المتدربين على الثقة في النفس، والتنفيس عن ما بداخلهم، وفهم الأمور بشكل أفضل، والتدريب على الإلقاء والتعبير، وتحفيز المتدربين على إجراء مناقشة حيوية حول موضوع يهمهم، والتخلي عن إصدار أحكام متسرعة عن الآخرين وعن تصرفاتهم...

المثال السادس: دراسة الحالات

لقد تم تطوير أسلوب دراسة الحالات في الأصل من قِبَل كرستوفر لانغديل أحد أساتذة القانون في جامعة هارفرد الأمريكية، وكانت جامعة هارفرد رائدة في تبني هذا الأسلوب في العشرينيات من القرن الماضي. وهدف دراسة الحالات إلى محاكاة الحياة العملية الواقعية.

لهذا يقدم إلى المتدرب تقرير مكتوب، يصف مشكلة إدارية تصور ما يواجه الإداريين عادة في الحياة التنظيمية اليومية، سواء أكانت هذه المشكلة متعلقة بالنواحي السلوكية وتصرفات العاملين وعلاقاتهم بعضهم ببعض، أم بتطبيق اللوائح والقوانين، التي كثيرا ما يكشف الواقع العلمي عن ثغرات فيها، أو نواحي قصور تتطلب تعديلا لنظام معين، أو مجالات عمل تتطلب توفير قدر من التنسيق بينها. ثم يطلب من كل متدرب، على حدة، دراسة الحالة وتحليلها، وتحديد المشكلة التي تتضمنها وأبعادها والعوامل التي أدت لحدوثها، وتقديم توصيات لحلها، في ضوء المعلومات الواردة في الحالة. ويعتمد أسلوب الحالة على المشاركة الجماعية.

لذا يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة لمناقشة الحالة (من 3 إلى 5 متدربين). وبعد أن يقوم المتدرب بدراسة الحالة بمفرده، يناقش الحالة مع أعضاء مجموعته، حتى تتوصل المجموعة إلى حل مشترك. ثم بعد ذلك تنضم جميع المجموعات الصغيرة بعضها

إلى بعض لتكون مجموعة واحدة، وتناقش البدائل المطروحة لمعالجة الحالة. وبالرغم من أنه يتم توجيه المجموعة في الغالب عن طريق المدرب، إلا أن الجلسة التدريبية في العادة تكون غير رسمية، ويكون هناك تأكيد على أن الهدف من دراسة الحالة ليس التوصل إلى حل لها، بقدر ما هو تنمية المهارات التحليلية للأفراد. فهذا الأسلوب يؤكد على أنه لا توجد طريقة واحدة صحيحة لحل المشكلات الإدارية.

ويساعد هذا الأسلوب على تطوير المهارات الإدارية الأساسية للمتدربين من خلال التعلم النشط، وتطبيق المعرفة النظرية التي يمتلكونها على مشكلات واقعية، وتنمية القدرة التحليلية والتفكير المنطقي والمنظم. وإدراك أن هناك منظورات وحلول مختلفة للحالة نفسها، كلها قد تكون صحيحة. بالإضافة إلى تنمية القدرة لديهم على تحليل افتراضاتهم وتفسيراتهم ونقدها.

ويساعد التفاعل الجماعي في هذا الأسلوب التدريبي على تطوير مهارات المتدربين المتصلة بحل المشكلات، واتخاذ القرارات عن طريق المجموعات. وكذلك على توفير التغذية، فمن خلال المشاركة الجماعية يكون بإمكان أعضاء المجموعة الحصول على رد فعل مباشر لأفكارهم وعن مدى ملائمة تحليلهم والقرارات التي اتخذوها، كما تتاح الفرصة لهم لملاحظة كيف يطور الآخرون حلولهم، وتزويدهم بتغذية عكسية مناسبة. والعيب الرئيسي لهذا الأسلوب يكمن في أنه يحتاج إلى توفير مجموعة من الخبراء لإعداد الحالات، علاوة على أن مثل هذه الحالات تستغرق كثيرا من الجهد. إلا أن المزايا التي يحققها هذا الأسلوب قد تبرر الجهد المطلوب في إعداد الحالات.

باختصار في محاولة لإبراز الواقع في عملية التدريب، يتم تعريض الدارسين لحالات من واقع العمل، ويقوم المتدربون بتناول أبعادها من حيث المشكلات، وأسبابها، وحلولها البديلة، وتقييم للبدائل المختلفة. وتشير البحوث إلى أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات؛ حيث إنها لا تناسب بعض المتدربين، كما أن البعض يتقاعس في تحضيرها بصورة سالفة للمحاضرة، وعلى هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية، وإنما بصورة مكملة.

والآتي مثال على حالة دراسية يمكن الاستفادة منها:

حالة واقعية: هرم الإبداع والتغيير

في ولاية ميتشيجان الأمريكية بناء ضخم يمثل رمزا للإبداع والتغيير، قامت ببنائه شركة ستيل كيس Steelcase إحدى الشركات الأمريكية العاملة في مجال تصنيع أثاث المكاتب، والتي تبلغ مبيعاتها السنوية 1.6 بليون دولار. في هذا الوقت، كانت شركة هيرمان ميلر Herman Miller، هي أقوى الشركات المنافسة لشركة ستيل كيس، حيث كانت تمثل مصدر تهديد تنافسي دائم، فقد حققت نجاحا باهرا في مجال صناعة أثاث المكاتب اعتمادا على الألواح المتحركة، والنماذج الابتكارية الحديثة، التي تلبي احتياجات العملاء. لذلك كانت شركة هيرمان ميلر هي الشركة القائدة، وشركة ستيل كيس هي الشركة التابعة.

بدأت شركة ستيل كيس في التفكير في كيفية التميز والتفوق، فقامت بالاستعانة بعدد من الشركات الصغيرة المتخصصة في ابتكار التصميمات الجديدة، فاستطاعت بذلك إنشاء خط متكامل لإنتاج المكاتب الخشبية، وأصبح لها حق إنتاج الأثاث الذي يصممه كبار المصممين مثل فرانك لويدرايت Frank LloyedWrigth ولاكوربوزيهLe Corbusier . كما قامت أيضًا بإعادة بناء مقرها الرئيسي وأعادت تنظيم عملياتها.

لقد صممت الشركة مقرها في شكل هرمي يبلغ ارتفاعه 128 قدمًا، وكلفته ما يقرب من 111 مليون دولارا أمريكيا، بما يعكس الرؤية الجديدة للشركة وحرصها على الابتكار والمظهر العام وأيضا الجودة. في الماضي، كان المصممون والمهندسون وفريق التسويق يعملون في مقر منفصل، والآن تم تجميعهم في مكان واحد لتيسير التفاعل بينهم، والمساعدة على تبادل الأفكار وابتكار المنتجات الجديدة (**الإبداع الإداري**).

وعموما، فإن التقارب المادي بمفرده لن يؤدي إلى التعاون والإبداع، لذلك، كانت الفكرة الأساسية التي ركزت الإدارة على تحقيقها هي الاهتمام بالعمل بداية من أقل مستوى إلى أعلى المستويات الإدارية، والتركيز أيضًا على استغلال كل جزء من المبنى الاستخدام الأمثل، حيث غمرت الإضاءة كل مكان فيه، وتم بناء أماكن يمكن فيها العمل وتناول الغذاء، وأماكن لتناول الشاي والقهوة مزودة بلوحات وأقلام لتسجيل الأفكار، وأماكن

يستطيع فيها العاملون الانفراد بأنفسهم والتفكير بعيدا عن الضوضاء.

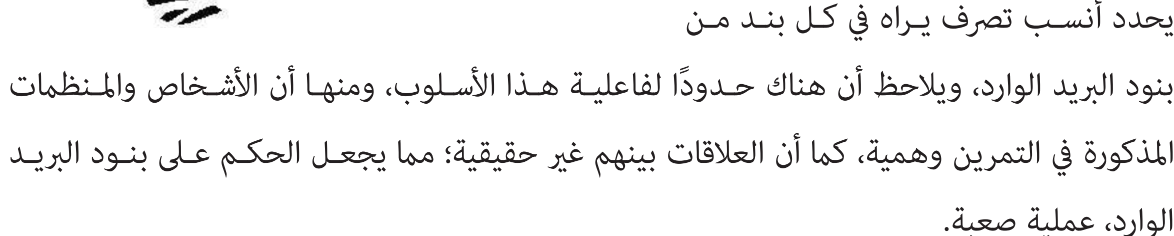
لقد كان المبنى الجديد مصدر إلهام للعاملين، فقد قدمت الشركة العديد من خطوط الإنتاج الجديدة **(الإبداع في المنتج)**. لقد ركزت الشركة على تطوير مستوى الجودة، وتمكنت بذلك من تخفيض التكلفة بتكوين فرق العمل الموجه ذاتيا، والاستثمار في مصانعها ومعداتها، وإعادة بناء عملياتها **(الإبداع في العمليات)**، كما قامت أيضًا ببناء بندولا بارتفاع 71 قدما، يتبع في حركته حركة الشمس كرمز للالتزام بالتغير المستمر، هذا بالإضافة إلى إنتاج ونشر شريط فيديو عن الشركة وتوجهاتها الابتكارية **(الإبداع في التسويق)**.

يقوم المدرب بوضع مجموعة من الأسئلة على الحالة الدراسية، ويطلب من المتدربين الإجابة عنها.


المثال السابع: البريد الوارد



في محاولة أخرى لإبراز الواقع، وللحكم بصورة واقعية على المتدرب، يتم إعطاؤه ملفًا به مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية، التي تشابه تلك التي ترد في البريد اليومي، وعلى الدارس أن يحدد أنسب تصرف يراه في كل بند من


بنود البريد الوارد، ويلاحظ أن هناك حدودًا لفاعلية هذا الأسلوب، ومنها أن الأشخاص والمنظمات المذكورة في التمرين وهمية، كما أن العلاقات بينهم غير حقيقية؛ مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد، عملية صعبة.

المثال الثامن: الوقائع الحرجة

لتجنب عدم واقعية بعض الأساليب السابقة، يقوم المدرب بتشجيع المتدربين على ذكر بعض الأمثلة (وقائع) ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير والحرجة، والخاصة بموضوع التدريب. (مثل: قلة الفائدة من التدريب، المشكلات المترتبة لوجود المتدرب في البرنامج

التدريبي...) وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة، يساعد المتـدربين عـلى ربـط المحتـوى التـدريبي بالواقع والممارسة الميدانية. وعلى المدرب أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه للموضـوع؛ لـكي يعـرض إحدى الوقائع الحرجة بالفعل، أو لكي يسأل المتدربين ويشجعهم على إثارة إحدى هذه الوقائع.

المثال التاسع: لعبة كيف تتصرف عندما تواجه مشكلة

يعطي المدرب المتدربين بعض المشكلات الشائعة، ويطلب من كل واحد فيهم أن يحل هذه المشكلات خـلال 5 دقـائق، وذلك من خلال كتابة الحلول سريعا على لوحة كبيرة معلقـة على الحائط، ثم يتم مناقشة هذه الحلـول والاسـتفادة منهـا وتحديد الأنسب منها.



ومن أمثلة هذه المشكلات، نذكر:

1- ضاع مفتاح السيارة وبطارية التليفون المحمول (الجوال) انتهت، والساعة كانت الواحدة ليلا.

2- في الصباح الباكر اكتشفت بأن عيد ميلاد زوجتك اليوم، وأنت لم تشتر لها هديـة، واليـوم أجـازه في المحلات، وأنت تريد أن تقدم لها هدية عندما تستيقظ من النوم كعادة السنوات الماضية.

3- معك 5 آلاف جنية ومطلوب منك صرفها في أكثر من بند وذلك خلال يوم واحد، والمطلوب من كل متدرب كتابة أوجه الإنفاق لهذا المبلغ، وما هو المنطق الذي انطلق منه في تحديـد أوجـه الإنفـاق هذه، ومقدار المبالغ المحددة أمام كل بند منها.

المثال العاشر: لعبة قارئ الأفكار

المدرب يشرح فكرة اللعبة للمتدربين، ويتم تحديد موضوع عام وليكن حـل مشـكلة البطالة أو مشكلة زيادة المخزون لدى الشركة أو مشكلة نقـص جـودة المنـتج، أو مشـكلة غضب أحد العملاء من المنتج الذي اشتراه أو من الخدمة التي تم تقديمها لـه... ثـم يقـوم



المدرب بأن يخرج أحد المتدربين برغبته خارج الغرفة (القاعة التدريبية) مع ضمان أنه لا يستطيع أن يسمع زملاؤه المتدربين أو حتى مشاهدتهم، ثم يقوم كل متدرب بكتابة فكرته حول الموضوع الذي تم اختياره على ورقة خاصة به. ثم يطلب من المتدرب دخول الغرفة، ويتم سؤاله عن ماذا كتب زملاؤه المتدربين في الأوراق التي أمامهم، ويحاول قراءة أفكارهم... مدة هذه اللعبة نصف ساعة.

المثال الحادي عشر: لعبة المقارنة



يطلب المدرب من المتدربين أن يعقدوا مقارنات بين أشياء عديدة، نذكر منها على سبيل المثال:

1- عقد مقارنة بين نوعين من الطائرات.

2- عقد مقارنة بين نوعين من السيارات.

3- عقد مقارنة بين نوعين من سياسات التأمين على السيارات.

4- عقد مقارنة بين نوعين من العقود.

5- عقد مقارنة بين نوعين من العروض المقدمة للرحلات والإجازات

6- عقد مقارنة بين صورتين لمعرفة الاختلافات فيما بينهما

وعلى المدرب أن يوفر الأشياء السابقة أو المعلومات المطلوبة لإنجاح اللعبة. ومدة اللعبة نصف ساعة.

المثال الثاني عشر: لعبة العصف الذهني

لقد اخترع أليكس أوزبورن Alex Osborne عام 1938 أسلوب العصف الذهني أو الحذق الذهني، أو جلسات التفاكر، أو استمطار الأفكار، أو استحداث الأفكار، Brainstorming كأحد الأساليب الابتكارية في حل المشكلات. ويوضح كلمستد Clmsted عام 1978 هذا الأسلوب بأنه طريقة تعتمد على تبادل التنبيه بالأفكار بين أعضاء جماعة صغيرة يتراوح عددهم من 6 إلى 12 عضوًا، يكون لهم قائد يعمل كميسر أو مسهل A Leader or Facilitator وسكرتير يقوم بتسجيل الأفكار. والمفروض أن تبدأ جلسة العصف الذهني بعدم وضوح وتنتهي بوضوح تام وبأفكار جديدة.

ويعد العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأفراد وفي وقت قصير، وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبتهم بأن يدلوا بأكبر عدد من الأفكار من أجل حلها. ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي:

1- **تأجيل تقييم الأفكار**: إذ يتم إرجاء التقييم أو النقد لأية فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.

2- **عدم وضع قيود على التفكير**: فالفرد يجب أن يفكر بحرية، وأن يندفع بخياله وأحلامه، ويترك لعقله الباطن حرية التعبير... فوضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير.

3- **كمية الأفكار هي المهمة وليس نوع الأفكار**: فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوفير أفكار أصيلة.

4- **استثارة المتدربين** المشاركين لطرح أكبر كمية من الأفكار وتشجيع الجميع على ذلك.

5- **البناء على أفكار الآخرين وتطويرها:** فمن الممكن للفرد استعمال أفكار الآخرين، كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

وطبقا لهذا الأسلوب يختار المدرب المشكلة المطلوب دراستها في اجتماع افتراضي، ويجب أن تكون مشكلة راهنة وذات أهمية لتبرير اشتراك المتدربين، ومن جانب آخر يجب أن يكون المدرب متفتح الذهن وأن يقود المتدربين بقوة وحماس وقدرة، وأن يُظهر اهتمامه بالاشتراك في تقديم الأفكار والتمتع بأفكار الآخرين.

ويطلب المدرب من أحد المشتركين أن يكون مساعدًا له في كتابة الأفكار، وتعليق الأوراق المكتوبة على الحائط أمام الجميع. وعند انتهاء الاجتماع يشكر المدرب المشاركين على مساهمتهم.

المثال الثالث عشر: لعبة القائمة المعدة مسبقًا **Pre- Prepared List**

عرض أليكس أسبورن OsbornAlex هذا الأسلوب كطريقة مبسطة لتوليد الأفكار، وهو أسلوب يقوم أساسًا على ما يشبه القائمة المعدة مسبقًا، والتي تتضمن مجموعة من البنود، ويمثل كل بند منها نوعًا معينًا من التغيير أو التعديل للشيء محل التفكير، وتأخذ هذه البنود طابع الأسئلة المحفزة على التفكير في إجابات لها، أو النظر في إمكانية تطبيقها علميًا.

وبعبارة أخرى يتعين على المدرب الذي يستخدم هذا الأسلوب أن يسأل نفسه عددًا من الأسئلة حول المنتج مثلًا الذي يرغب في تعديله أو تحسينه، وهذه الأسئلة مثل:

- هل يمكن استخدام المنتج في أغراض أخرى وما هي؟
- هل يمكن تعديل بعض مواصفاته؟ وما هي؟
- هل يمكن تطويع المنتج حتى يناسب مجالاً جديدًا؟
- هل يمكن إضافة عنصر جديد للمنتج الحالي؟
- هل يمكن تصغير حجم المنتج الحالي؟
- هل يمكن إنقاص شيء من المنتج الحالي؟

- هل يمكن إحلال عنصر بعنصر آخر في المنتج؟
- هل يمكن عكس أجزاء المنتج وقلبها رأسًا على عقب؟
- هل يمكن إعادة ترتيب أجزاء المنتج؟
- هل يمكن ضم أجزاء في المنتج إلى بعضها ودمجها لعمل تكوينات جديدة من المنتج؟

ويطرح دونالد ويز Donald Weiss قائمة تشتمل على عدد من التساؤلات التي يمكن للمدرب الاستعانة بها عند التفكير في تطوير المنظمة أو المنظمات التي يعمل بها المتدربين:

- هل نستطيع أن ننجز أعمالنا بطريقة جديدة؟
- هل نستطيع استبدال ما نقوم به بأشياء أخرى؟
- هل نستطيع أن نفترض أو نطبق ما يفعله الآخرون؟
- هل يمكننا إعطاء الأساليب القديمة لونًا جديدًا؟
- هل نحتاج فقط المزيد من نفس الأشياء؟
- هل يمكننا إعادة تنظيم ما نقوم به بالفعل؟
- هل نستطيع القيام بكل ما هو عكسي؟
- هل يمكننا جمع وربط كل الأساليب أو الوظائف معًا؟
- هل نحتاج فقط القليل من نفس الأشياء؟

المثال الرابع عشر: لعبة التحليل المورفولوجي **Morphological Analysis**

يستهدف هذا الأسلوب تنمية مهارات المتدربين في إنتاج مجموعة كبيرة من "التوافيق والتباديل" الممكنة للعناصر، التي تدخل في الشيء محل الدراسة أو الاهتمام. ويقوم هذا الأسلوب على تحليل أي مشكلة إلى أبعادها الهامة، ثم يتم بعد ذلك تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيراته الجزئية، بحيث يمكن بعد ذلك إنتاج مجموعة من التكوينات الفكرية من خلال تكوين أو دمج هذه العناصر الجزئية بعضها مع بعض بطريقة جديدة.

ومن ثَمَّ يمكن التوصل إلى حلول كثيرة بهذه الطريقة. بيد أن غالبية هذه الحلول قد تكون غير عملية، بل تكون مستحيلة التحقيق، ولذلك تكون آخر خطوة في هذا

الأسلوب هي تقييم الحلول واختيار الحل القابل للتنفيذ والذي يعتبر في نفس الوقت أكثر الحلول جدة وأصالة.

وتوضح البنود التالية مثالًا لاستخدام التحليل المورفولوجي، في محاولة افتراضية لتطوير منتج ما، وقد اعتبرت السمات التالية أبعادًا مهمة في هذا المنتج:

1- اللون: أبيض أو أسود أو رمادي أو لبني أو بني وهكذا...

2- مصدر الطاقة:كهرباء أو غاز أو طاقة شمسية أو بالبطارية...

3- الأبعاد: الحجم والطول والعرض والعمق والارتفاع...

4- الشكل: مستطيل أو مربع أو دائري أو بيضاوي...

5- مادة المنتج: حديد أو خشب أو ألمونيوم أو بلاستيك أو زجاج...

6- الباب: يفتح من جهة اليمين أو من جهة اليسار...

7- الأدراج: تكون أعلي أو أسفل...

المثال الخامس عشر: لعبة التآلف بين الأشتات

Synectics هي كلمة يونانية تعني الربط بين العناصر المختلفة، والتي لا تبدو بينها صلة ما أو رابطة معينة. وهذه الطريقة متشابهة مع طريقة العصف الذهني من حيث اشتراك الأعضاء في توليد وإنتاج الأفكار الجديدة، وخلق المناخ الحر، غير أن طريقة تآلف الأشتات لها طابع خاص بها، وهو استعمالها للكنايات والاستعارات والتماثلات والمجاز التي قد تكون شخصية، مباشرة، رمزية، خيالية.

وتقوم هذه الطريقة على جعل الغريب مألوفًا وجعل المألوف غريبًا. ففي البداية يتم التعرف على الجديد، أي على المشكلة التي ينبغي أن تتخذ طابعًا مألوفًا عبر تحليلها والوقوف على الأجزاء التي تشملها، ومن ثَمَّ تحديدها تحديدًا دقيقًا. وهناك من جهة أخرى مشكلات قد تكون بسيطة أو مألوفة، وعند ذلك ينبغي إدخال الآلية العكسية، أي أن تصبح المشكلة غريبة وغير عادية، ومن ثَمَّ يتم النظر فيها من زوايا مختلفة بحيث يتم الوصول إلى حل سهل وإبداعي.

وهناك ثلاث نقاط يمكن عن طريقها تيسير هذا الأسلوب هي:

أ - التناظر المباشر Direct Analogy، أي اكتشاف مدى التشابه بين شيء ما وأشياء أخرى مألوفة بالنسبة لك مثل النظم البيولوجية.

ب- التناظر الشخصي Personal Analogy، أي التظاهر بأنك أنت المشكلة ذاتها لاكتشاف كيف ستفكر في الحلول.

ج- التناظر الرمزي Symbolic Analogy، أي وضع تعبيرات مختصرة للمشكلة، ثم استخدام التناظر في العصف الذهني.

المثال السادس عشر: لعبة أسلوب المجموعة الاسمية **Nominal Group Technique**

لقد تم استخدام هذا الأسلوب في البداية بواسطة علماء النفس الاجتماعي منذ ما يقرب من ثلاثة عقود مضت. ويمكن الاستفادة من هذا الأسلوب بواسطة المدرب، من خلال تنظيم عقد اجتماع أو ورشة عمل لكل المتدربين لبحث مشكلة مرتبطة بواقع عمل هؤلاء المتدربين. ويمر تطبيق هذا الأسلوب بالخطوات الآتية:

يقوم كل متدرب بتسجيل أفكاره تجاه المشكلة المطروحة كتابة وفي صمت.

1- يقوم كل متدرب بدوره بعرض فكرة واحدة على المتدربين، ويتم تأجيل المناقشة إلى أن ينتهي كل المتدربين من عرض أفكارهم.

2- يأخذ المتدربون بعد ذلك في مناقشة الأفكار المطروحة، وذلك بغرض استجلاء نقاط غامضة فيها أو تفسيرها وتهذيبها وتطويرها.

3- يقوم كل متدرب منفردًا بترتيب الأفكار، ثم يتم التصويت من جانب باقي المتدربون على أولوية الأفكار، ويتحدد قرار جماعة المتدربين على أساس الفكرة التي تحصل على أعلى درجة أو المرتبة الأولى من المجتمعين.

المثال السابع عشر: لعبة مركب الإنقاذ



يطلب المدرب من المتدربين أن يحددوا من يركب مركب الإنقاذ للمسافرين التي وقعت طائرتهم في المحيط، علما بأن المسافرين في وسط المياه، والمسافرون منهم: الأطفال والنساء والمعاقين والمسنين والمرضي والشباب والمضيفات والمضيفين والطيارين... ومركب الإنقاذ طاقته 4 أشخاص فقط. ثم يتم مناقشة اختيارات المتدربين ومنطقهم في ذلك. مدة اللعبة نصف ساعة.

المثال الثامن عشر: لعبة الاحتكار **Monopoly Game**

يشرح هذا الأسلوب هاربر Harper فيقول إنها لعبة للأطفال تستخدم فيها أوراق كأوراق اللعب المعتادة، وتنطوي قواعد اللعبة على مكافآت شخصية للمحاولات الناجحة. وبالنسبة للكبار تكون اللعبة بأن تتقدم فرق اللعب حول نسخة كبيرة من "لوحة اللعب"، وأثناء تقدمهم يمكنهم اتخاذ قرارات تؤثر على أدائهم التالي، وتتأثر بالصدفة وبما تفعله الفرق الأخرى وما تتخذه من قرارات. ولكل فريق مساحة محاطة بالزجاج يرون منها لوحة اللعب التي تتحرك حولها نماذج العربات التي تمثل حركة وتقدم كل مجموعة، ويتخذ كل فريق قراراته بسرية داخل حجرته الخاصة ويمكنه بعد ذلك أن يراقب أثر قراراته على تقدم الفريق.

المثال التاسع عشر: لعبة نموذج الـ **H 4**



تهتم دول الغرب المتقدمة بشكل رئيسي وواضح بالنشاط المدرسي في المجال المدرسي، وبالأنشطة الطلابية اللاصفية، وببرامج رعاية الشباب في الجامعات والمعاهد العليا. وفي معظم هذه الدول ترفع وتطبق شعار الـ H4.

ويشير الشعار إلى Head- Heart- Hand – Health أي أن المؤسسة التعليمية (مثل: المدرسة والجامعة....) عليها أن تهتم بشكل رئيسي وواضح ومتوازن لكل من: العقل والقلب واليد والصحة.

ويتم الاهتمام بالقلب من خلال إكساب التلميذ/ الطالب على سبيل المثال: بالمعرفة والمعلومات، والنظريات، والمنطق، والمنهج العلمي والحقائق....، وأيضًا من خلال حصص الدين والتربية القومية وجماعات النشاط المدرسي، وبرامج رعاية الشباب (مثل: جماعات الشعر والرسم والنحت والقصة والإذاعة والمسرح...).

ويتم الاهتمام باليد من خلال تنمية المهارات اليدوية وتعليم وتدريب التلميذ/ الطالب على إحدى الحرف أو المهن (مثل: النجارة والزراعة والدهان والتصوير والتفصيل وتعليم إحدي اللغات والتدريب على الحاسب الآلي....)

ويتم الاهتمام بصحة التلميذ/ الطالب من خلال على سبيل المثال: الكشف الدوري والاكتشاف المبكر السريع، وتوفير العلاج والدواء والتأمين الصحي لكل تلميذ وطالب، أيضًا من خلال تقديم الوجبة الغذائية المناسبة والمتوازنة للتلاميذ وللطلاب مجانًا أو برسوم رمزية، والاهتمام بنظافة أماكن تقديم السندوتشات.

هذا ويمكن الاستفادة من هذا النموذج في مهنة التدريب، من خلال أن تحرص المراكز التدريبية وإدارات التدريب بالشركات والمنظمات بتطبيق النموذج بعناصره الأربعة. ويقترح هنا على سبيل المثال بأن يقوم المدرب برسم الوردة المكونة من أربع ورقات ويكتب عليها عناصر النموذج ويطلب من المتدربين أن يحاولوا تطبيق هذه العناصر أثناء البرنامج التدريبي، سواء داخل القاعة التدريبية أو خارجها وفي المنزل أيضًا. أيضًا يمكن للمدرب أن يطلب من المتدربين تقييم البرنامج التدريبي في ضوء هذا النموذج، وأن يطلب منهم اقتراح الأمور التي يمكن القيام بها لتطبيق وتحقيق عناصر هذا النموذج.

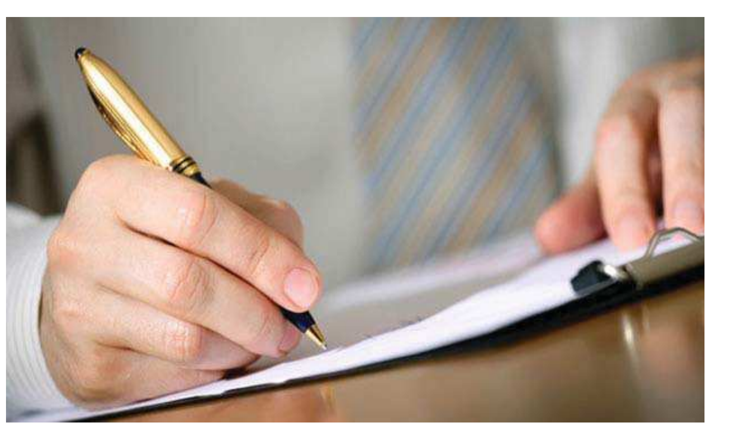
المثال العشرون: لعبة القاموس



يطلب المدرب من المتدربين أن يبحثوا في قواميس اللغة العربية واللغة الإنجليزية معني بعض المفاهيم والمصطلحات، سواء في قواميس ورقية أو إلكترونية في شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، ويقوم كل متدرب بعرض النتائج التي تم التوصل إليها، ومناقشة ما تم التوصل إليه بواسطة كل المتدربين، وما هي الدروس المستفادة.

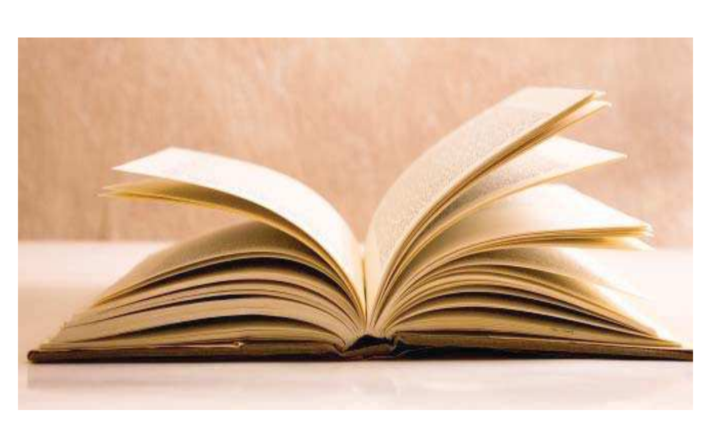
فعلى سبيل المثال لو كان البرنامج عن العلاقات العامة، فإن المدرب يطلب المفاهيم والمصطلحات التالية على سبيل المثال: العلاقات العامة، والجمهور، والإعلام، والإعلان والرأي العام، والدعاية... ولو كان البرنامج عن التسويق، فإن المدرب يطلب المفاهيم والمصطلحات التالية: التسويق، والتسويق التجاري، والتسويق الاجتماعي، والمزيج التسويقي...

المثال الحادي العشرون: لعبة الكتابة باليد الأخرى



يطلب المدرب من المتدربين أن يكتبوا بعض الكلمات على السبورة أمام جميع المتدربين بواسطة اليد الأخرى التي لا يكتبون بها (اليسرى وذلك في حالة الكتابة باليد اليمني) كنوع من المرح لشكل الكتابة، وفي نفس الوقت كنوع من فتح فرصة للتفكير لدى المتدربين أن لديهم فرصة في الاستفادة من بعض الإمكانات لديهم...

المثال الثاني والعشرون: القصة المخترعة

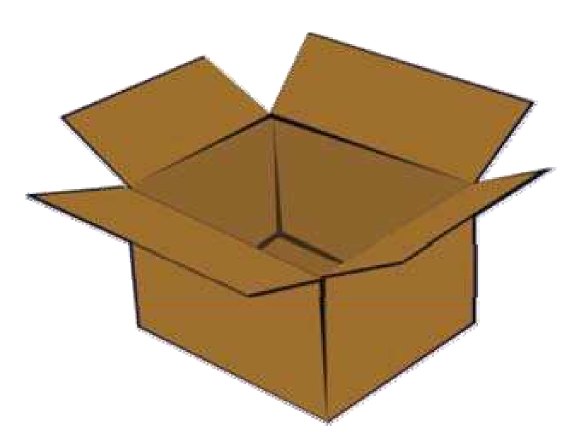


القصة Story بصفة عامة هي مجموعة من الأحداث التي يرويها كاتب القصة، وهي تتناول حدثًا واحدًا أو مجموعة من الحوادث تدور حول موضوع معين، بهدف توصيل هدف أو فكرة معينة. وتتضمن القصة عددًا من الشخصيات تتباين تصرفاتهم في القصة، منهم من له نصيب كبير في القصة، ومنهم من له نصيب صغير.

وفي لعبة القصة المخترعة يطرح المدرب موضوع قصة منبثقة من موضوع البرنامج التدريبي، ويُطلب من أحد المتدربين وضع بداية للقصة، ثم يتولى كل متدرب بشكل تلقائي وسريع نوعا ما وبدون تفكير عميق استكمال القصة بجملة أو بجملتين، بحيث يشارك كل المتدربين في استكمال القصة ووضع نهاية لها. ثم يتم مناقشة القصة بشكل جماعي في حوار متبادل بين المدرب والمتدربين لاستنباط العظة من القصة والدروس المستفادة.

المثال الثالث والعشرون: لعبة الصندوق

الهدف:



يعتبر هذا النشاط من النشاطات التي تقوم بإعطاء فرصة للمشاركين بتطوير مهارات التعبير عن الرأي بأسلوب ديمقراطي ويهدف إلى التعبير عن الذات والرأي العام وتقييم مجريات اللقاء.

المواد اللازمة:

ورق مقوى، أقلام، غراء، أوراق عادية، ساعة لضبط الوقت.

مدة النشاط: 30 دقيقة

تفاصيل اللعبة:

1- يقوم الفريق بصناعة صندوق من الورق المقوى أو أي مادة يختارونها.

2- يقوم المدرب بتوزيع قصاصات من الورق والأقلام على المشاركين.

3- يقوم كل مشارك بكتابة رأيه في عناصر التدريب على مقصوصات الورق كالمدرب مثلا، الفعاليات، مواد التدريب، مكان انعقاد اللقاء...

4- يقوم المشاركون بطوي مقصوصات الورق الخاصة بهم ووضعها في الصندوق

5- يتم تمرير الصندوق على المشاركين ويقوم كل مشارك باختيار ورقة.

6- يقوم كل مشارك بقراءة الورقة التي قام باختيارها من الصندوق.

7- تقوم المجموعة بمناقشة المواضيع والآراء التي تم طرحها من قبل المشاركين على الورق (جهاد نصّار وسعيد عثمان درواشه: 2008).

المثال الرابع والعشرون: لعبة من هو المواطن الصالح؟

الهدف:

هذه الفعالية تعمق مفهوم المواطنة لدى المشاركين من خلال عرض بعض المواصفات لمفهوم المواطن الصالح وعكسه وتهدف إلى:

1- إعطاء المشاركين فرصة للتعبير عن الذات.

2- خلق اتصال جماعي يهدف إلى تقارب وجهات النظر.

3- تعميق روح المواطنة عن طريق تخيل صفات الأشخاص الصالحين في المجتمع.

المواد اللازمة:

لفافة ورق، بعض الأقلام وورقة بيضاء كبيرة.

مدة النشاط: 20 دقيقة

الإجراءات:

1- اطلب من أحد المشاركين أن يجلس على الورقة البيضاء الكبيرة.

2- اطلب من أحد المشاركين أن يرسم خطًا دائريًا حول الشخص الجالس على الورقة البيضاء.

3- اطلب من الشخص الجالس الانسحاب من اللعبة.

4- اطلب من كل مشترك كتابة مواصفات المواطن الصالح ووضعها داخل الدائرة.

5- اطلب من كل المشتركين كتابة مواصفات المواطن غير الصالح ووضعها خارج إطار الدائرة.

6- ناقش مع المجموعة الآراء المعروضة خارج الدائرة وداخلها، وقيّم هذه الآراء (جهاد نصّار وسعيد عثمان درواشه: 2008).

المثال الخامس والعشرون: لعبة تذكر الأسماء

الهدف:

تعتبر هذه اللعبة من النشاطات التي تستخدم للتعارف وكسر الحواجز بين المجموعة وتهدف إلى:

1- أن يتعرف المشاركون على أسماء بعضهم البعض.

2- التسلية والمرح بين أفراد المجموعة.

3- إزالة الخجل من بين المشاركين.

المواد اللازمة: ساعة لضبط الوقت

مدة النشاط: 15 دقيقة

الإجراءات:

1- يقوم كل مشارك في المجموعة بذكر اسمه الأول.

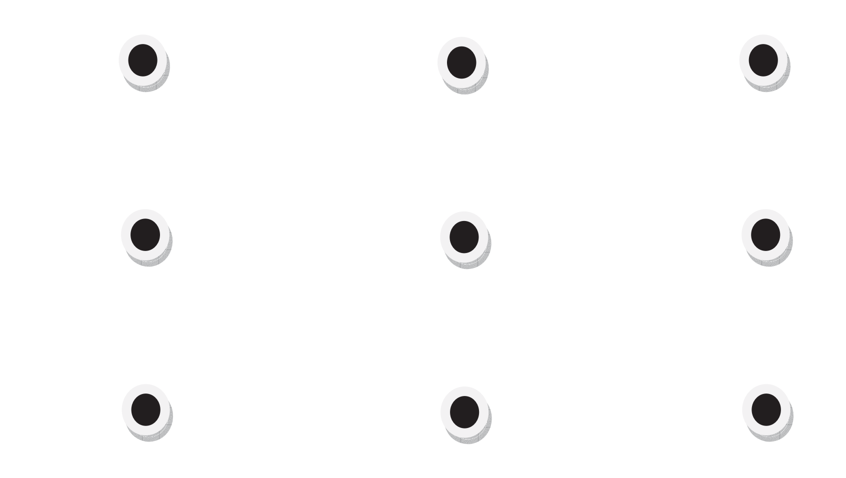
2- يقوم الشخص الثاني بذكر اسمه واسم المشارك الأول.

3- بعدها يذكر المشارك الثالث اسمه واسم الأول والثاني.

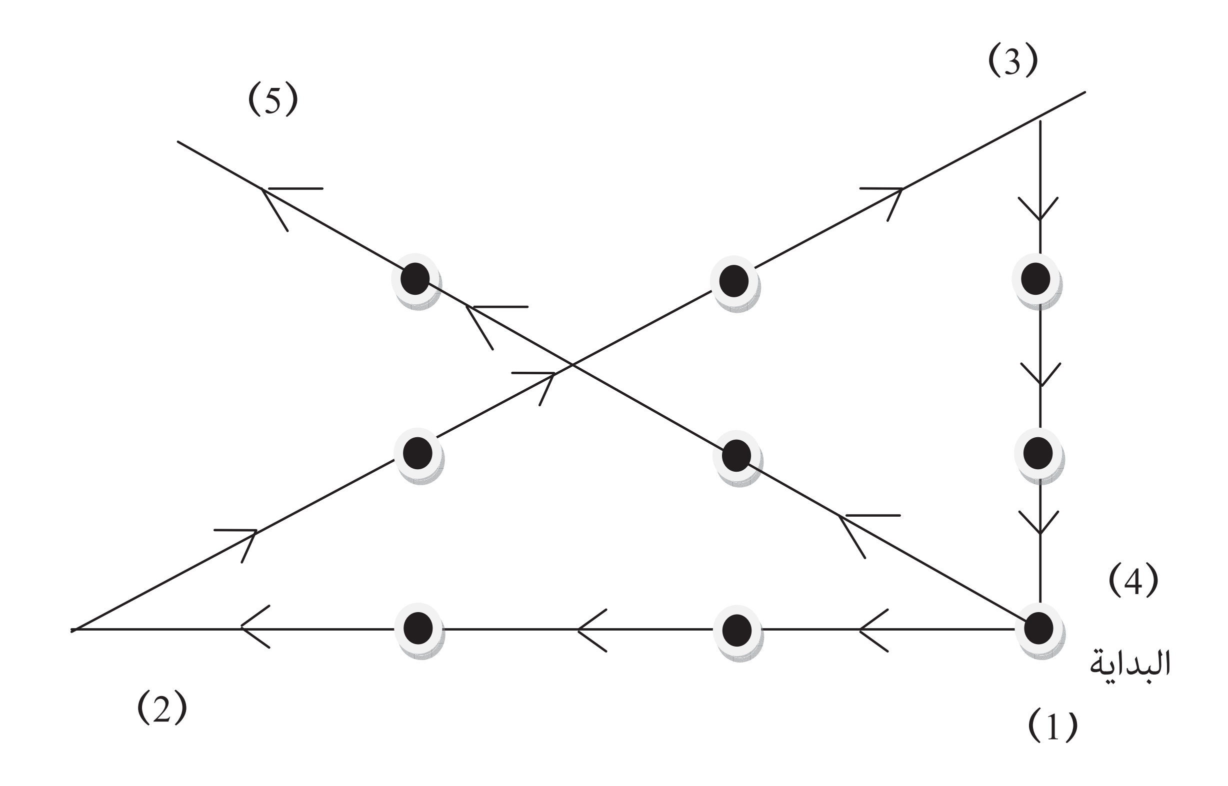
4- تستمر الفعالية حتى ينتهي ذكر جميع أسماء الأفراد في المجموعة (جهاد نصّار وسعيد عثمان درواشه: 2008).

المثال السادس والعشرون: لعبة توصيل النقاط

إذا عرضت عليك مشكلات أو تعرضت لها، فإنها فرصة جيدة للتفكير الخلاق في بدائل جديدة غير مألوفة للحلول، دع فكرك ينطلق خارج الحدود المعتادة والمألوفة، والتي تعودت التفكير في حدودها، فعلى سبيل المثال لو فرض أن أمامك مشكلة، تتبلور في تسعة عناصر، يراد ربط هذه العناصر التسعة بواسطة أربعة خطوط مستقيمة بدون المرور على الخط مرتين، أو رفع القلم من على الورقة، ويمكن تصويرها في الشكل التالي:



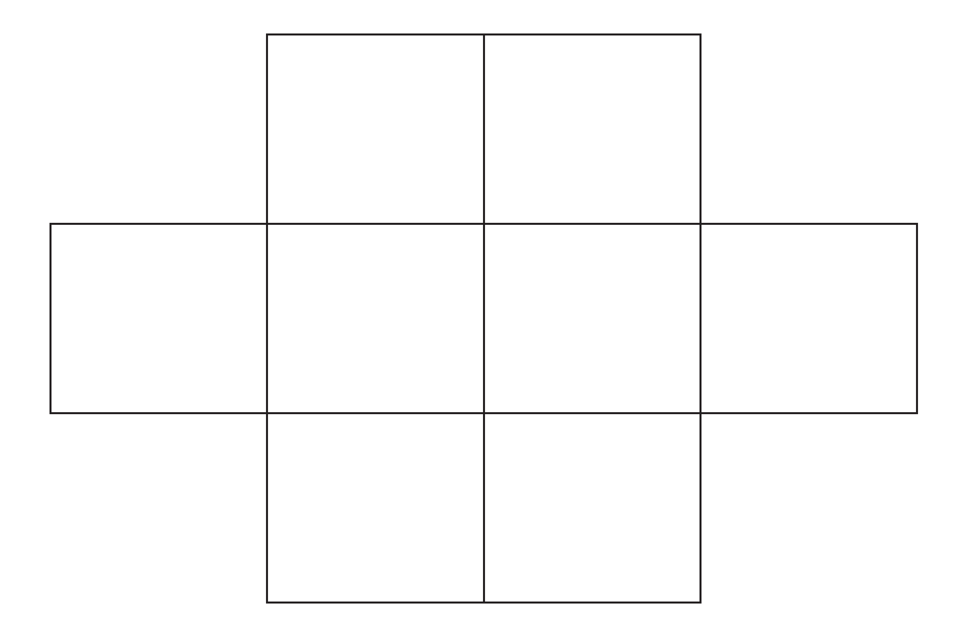
إن محاولتك التقليدية بالنظر في الحدود التسعة الموضحة لتحقيق الهدف وحل المشكلة مصيره الفشل الأكيد، وإن إعادة التفكير بعدة محاولات بالنظر في الحدود السابقة لن تجدي...حاول أن تخرج خارج هذه النقاط التسعة لتصل إلى الحل كما هو موضح في الشكل التالي:



(انظر: أسامة محمود فريد: 2007).

المثال السابع والعشرون: لعبة لتنمية مرونة الفكر

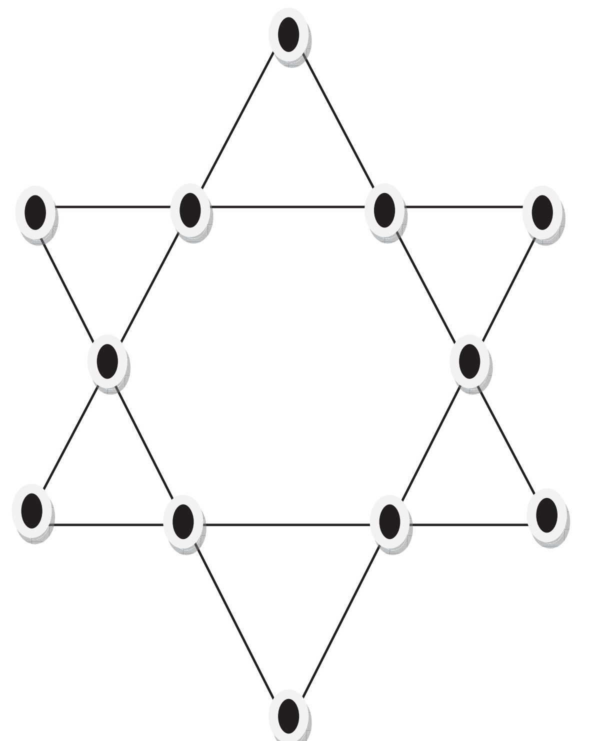
سعيا لتنمية مرونة الفكر وأصالته، هل يمكنك نثر الأرقام من 1 إلى 8 في الشكل التالي:



بحيث لا يكون أي رقم بجواره (سواء في الصف أو العمود أو القطر) الرقم الذي قبله أو بعده في التسلسل (انظر: أسامة محمود فريد: 2007).

المثال الثامن والعشرون: لعبة عيدان الكبريت

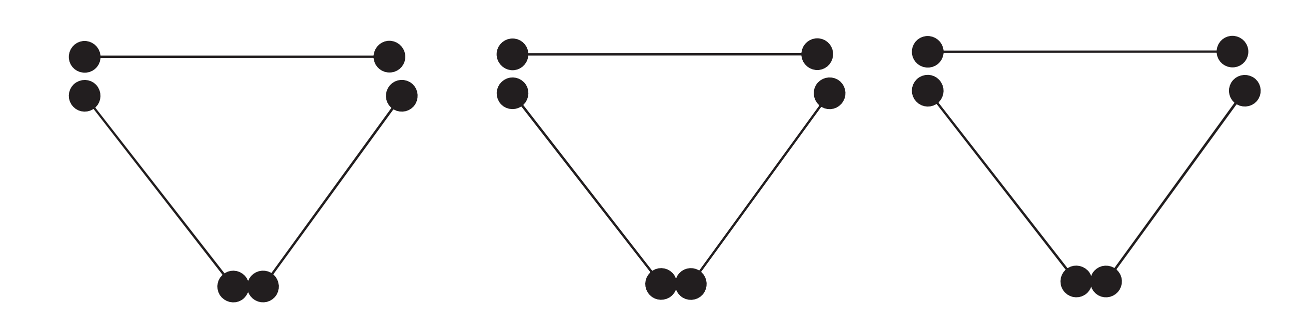
لتنمية مهارة الطلاقة الفكرية افترض أن أمامك 18 عودا من الكبريت مؤلفة في شكل يعطي 8 مثلثات كما يلي:



هل يمكنك تحريك عودين فقط من مكانهما ووضعهما في مكان آخر، بحيث يصبح عدد المثلثات 6 مثلثات فقط؟ (انظر: أسامة محمود فريد: 2007).

المثال التاسع والعشرون: لعبة عيدان الكبريت

لتنمية مهارة الطلاقة الفكرية، افترض أن أمامك 9 أعواد كبريت مرصوصة كما يلي بحيث تعطي ثلاثة مثلثات.



(انظر: أسامة محمود فريد: 2007).

المثال الثلاثون: لعبة مهارة الذكاء وسرعة البديهة

لزيادة مهارة الذكاء وسرعة البديهة أجب عما يلي:

أولًا: يقع مسجد شمال مكتب البريد بكيلو متر، ويقع البنك شرق المسجد بكيلو متر، وتقع المحطة جنوب البنك بكيلو متر، فما هو موقع مكتب البريد بالنسبة للمحطة.

ثانيًا: في أي اتجاه يتصاعد دخان المترو؟ هل في اتجاه سيره؟ أم في عكس اتجاه سيره؟

ثالثًا: إذا استغرقت في النوم الساعة الثامنة مساءً، وضبطت المنبه على الساعة التاسعة والثلث صباح اليوم التالي، احسب بعد كم دقيقة تستيقظ؟ (انظر: أسامة محمود فريد: 2007).

المثال الحادي الثلاثون: لعبة مهارة الذكاء وسرعة البديهة

لزيادة مهارة الذكاء وسرعة البديهة أجب عما يلي:

أولًا: هل تفضل أن تأخذ:

واحد كيلو جرام من أنصاف الجنيهات الذهبية أم نصف كيلو جرام من الجنيهات الذهبية الكاملة.

ملحوظة: الجنيه الكامل – نصفين من الجنيهات تماما.

ثانيًا: ما هو الشيء الذي إذا ذكرته تلاشى من الوجود؟

ثالثًا: المسافة بين مدينتي الكويت والأحمدي 23 كيلو مترًا، فإذا قطعتها مرتين ذهابًا وإيابًا فكم تكون المسافة بين البلدين؟ (انظر: أسامة محمود فريد: 2007).

المثال الثاني والثلاثون: لعبة اختبر معلوماتك

1- من أول من رمى بسهم في سبيل اللـه؟

2- ما أقل بحار العالم ملوحة؟

3- ما المدينة التي تسمى بالتفاحة الكبيرة؟

4- ما أضخم طائر على سطح الأرض؟

5- كم عدد أرجل العنكبوت؟

6- ما هي أطول عظام الإنسان؟

7- ما هي أقصر عظام الإنسان؟

8- من القرآن الكريم: حيوان أماته الـلـه ثم أحياه.

9- حيوان قام بقتله إنسان.

10- طائر يتكلم.

11- طائر دفن أخيه.

12- حيوان اتهم بعمل لم يقم به.

13- حيوان نام بجوار أصحابه.

14- حيوان أبطل السحر.

15- حيوان سجن نبي بأمر الـلـه.

16- حيوان رفض أمر صاحبه خوفًا من الـلـه.

17- حيوان تم وصفه بدقة في القرآن.

المثال الثالث والثلاثون: لعبة الرياضيـــات

اجمع: 15 + 20 + 72 + 63 =

اطرح: 672 ـ 296 =

اقسم: 350 ÷ 24 =

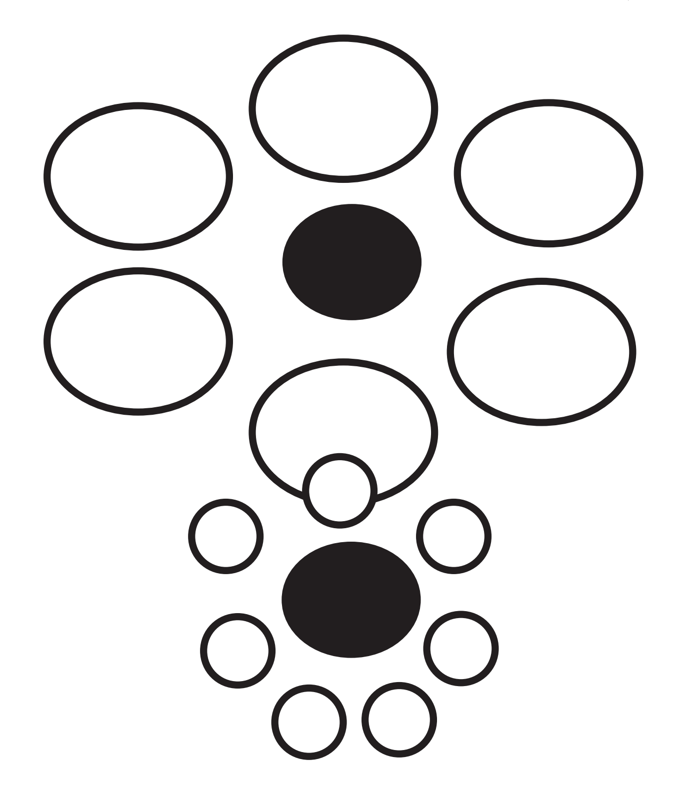
اضرب: 238 × 65 =

المثال الرابع والثلاثون: لعبة الاستخدامات

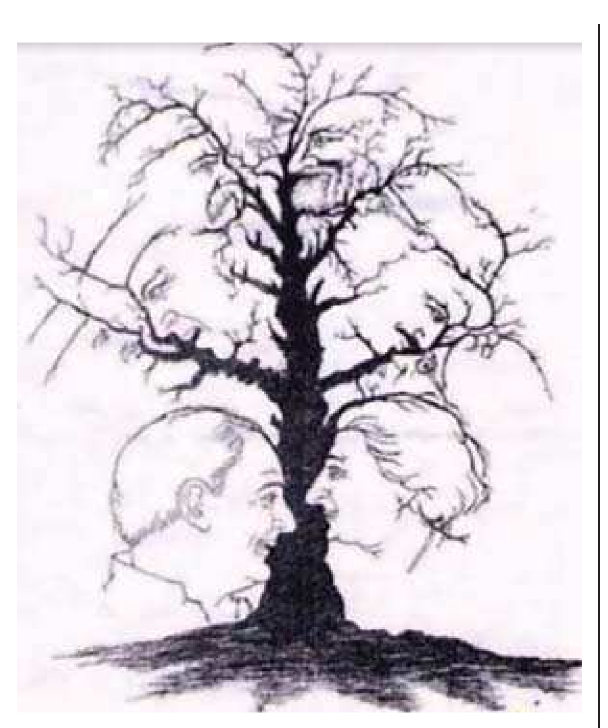
اذكر أكبر عدد من الاستخدامات غير المألوفة لمشبك الأوراق (كلبس الأوراق Paper Clips).

المثال الخامس والثلاثون: لعبة الملاحظة:

أي من الدائرتين السوداويين أكبر من الأخرى؟



ما الذي تراه في الصور التالية؟





المثال السادس والثلاثون: لعبة الاستدلال / الاستنتاج

1- ما هو الرقم الذي يجيء بعد هذه الأرقام؟ 144-121-100-81-64؟

☐ 17 ☐ 19 ☐ 36 ☐ 49

2- ولد عمره 4 سنوات، وأخته عمرها ثلاثة أمثال عمره، عندما يبلغ الولد 12 عامًا، فما هو عمر أخته عند هذا الوقت؟

☐ 16 سنة ☐ 20 سنة ☐ 24 سنة ☐ 28 سنة

3- افترض أن العبارات التالية صحيحة:

كل من لديه شعر بني من الرجال ذو مزاج سيئ، وفتحي لديه شعر بني، وبالتالي يمكن أن نقوم إن فتحي ذو مزاج سيئ.

☐ العبارة صحيحة ☐ العبارة غير صحيحة ☐ لا يمكن التحديد

4- سيارة سافرت 28 ميل في 30 دقيقة، كم ميل يمكن أن تسافر هذه السيارة خلال ساعة؟

☐ 28 ☐ 36 ☐ 56 ☐ 58

مفتاح الإجابة:

اختبر معلوماتك

1- سعد بن أبي وقاص
2- بحر الشمال
3- نيويورك
4- النعامة الأفريقية
5- ثمانية أرجل
6- عظمة الفخذ
7- عظمة الركاب داخل الأذن الوسطى
8- الحمار
9- ناقة صالح
10- هدهد سليمان
11- غراب قابيل
12- ذئب يوسف
13- كلب أهل الكهف
14- ثعبان موسى
15- حوت يونس
16- فيل أبرهة
17- بقرة بني إسرائيل

الرياضيات

الجمع = 170	الطرح = 376
القسمة = 14.58	الضرب = 15470

الاستخدامات

كلما ذكرت عددًا كبيرًا من الاستخدامات (أكثر من 10 استخدامات) كلما دل ذلك على درجة ذكاء أعلى.

الملاحظـــة

- الدائرتان السوداوان متساويتان.
- يتضح من الصورة سيدة عجوز وفتاة صغيرة.
- عدد الصور الموجودة في الصورة هو 13، قارن إجابتك بهـذا العـدد، فكلـما توصـلت إلى عـدد صور قريب من 13 فأنت شخص قوى الملاحظة.

الاستدلال / الاستنتاج

1- 49	2- 20
3- العبارة صحيحة	4- 56

الفصل السابع

المباريات ونظرية المباريات

ويشتمل على النقاط التالية:

- مقدمة
- تعريف مصطلح المباراة
- أنواع المباريات
- نظرية المباريات
- معادلة ناش للتوازن
- قوانين نظرية المباريات
- فروض نظرية المباريات
- استراتيجيات نظرية المباريات

الفصل السابع

المباريات ونظرية المباريات

تعريف مصطلح المباراة:



المبـاراة Game لغويـا هـي منافسـة رياضـيّة بـين فـريقين أو فـردين. وجمـع مبـاراة مباريـات. والمباراة هي منافسة بين طرفين كـل مـنهما يريـد أن يفـوز في المبـاراة، ويطلـق كـل واحـد عـلى الآخـر مصطلح الخصم، ونتيجة المباراة قد تكـون فـوز أحـد الأطـراف أو تعـادلهما معـا. وقـد ينسـحب أحـد الأطراف قِبَل أو أثناء المباراة. وللمباريات بصفة عامة شروط وقواعد يجب الالتزام بها من قبل أطـراف المباراة، ويوجد لهـا حكـم (مؤهـل وموضـوعي ومتخصـص ومعتمـد) لضـبط هـذه الشروط والقواعـد ولعقاب المخالف لها...

وتاريخيا تم استخدام مصطلح المباراة في المجال الرياضي، وخاصة في لعبة كرة القدم. بينما في الوقت الحديث تم استخدام مصطلح المباراة في مجالات عديدة، مثل: التفاوض والدبلوماسية، والقانون، والإدارة، والتدريب، والتسويق، والمنافسات العلمية...

أنواع المباريات:

هناك أنواع من المباريات، نذكر منها:

1- مباراة ودية ومباراة رسمية.

2- مباراة محلية ومباراة قارية ومباراة دولية.

3- مباراة دوري ومباراة كأس.

4- مباراة تصفية: مباراة تُجرى لاستبعاد المتبارين الأقلِّ مهارةً ممن سواهم.

5- مباراة نهائيّة: مباراة أخيرة وحاسمة تُقام لتحديد الفائز الأوَّل.

6- مباراة فرديَّة: مباراة فرديَّة تجري بين خَصْمَيْن في لعبة التِّنِس أو تنس الرِّيشة، ومباراة جماعية تجرى بين فريقين في لعبة كرة القدم، ولعبة كرة اليد، ولعبة كرة السلة...

نظرية المباريات:

تشير الموسوعة الحرة للمعلومات (ويكيبيديا: 2015) بأن نظرية المباريات Game theory وتسمى أيضًا نظرية الألعاب، هي تحليل رياضي لحالات تضارب المصالح، بغرض الإشارة إلى أفضل الخيارات الممكنة لاتخاذ قرارات في ظل الظروف المعطاة تؤدي إلى الحصول على النتيجة المرغوبة. بالرغم من ارتباط نظرية المباريات بالتسالي المعروفة كلعبة البوكر، إلا أنها تخوض في معضلات أكثر جدية تتعلق بعلم الاجتماع، والاقتصاد، والسياسة، والمفاوضات، واقتصاديات السوق، والكمبيوتر، والبيولوجيا الثورية، والذكاء الاصطناعي، والمحاسبة، بالإضافة إلى العلوم العسكرية.

في ضوء ما سبق فإن نظرية المباريات تدخل في الأصل تحت مجال من مجالات اهتمام علم الرياضيات، ولها أهمية كبيرة فيما يسمى ببحوث العمليات Operation Research

وفي العلوم الاقتصادية. وتهتم نظرية المباريات بدراسة استراتيجيات التصرف، أو العمل في ظل نظام أو منظومة ذات قواعد معينة (هذه القواعد تسمى المباراة أو اللعبة).

وهناك عدة دراسات (في الإعلام مثلا) تهتم بنظرية المباريات، حيث يسعى الدارسون للبرهنة أنه في لعبة الشطرنج أو غيرها مثلا أن الذي يقوم بأول حركة يربح اللعبة دائما إذا اتبع الإستراتيجية الصحيحة، أو أن الذي يقوم بالحركة الثانية يستطيع دائما أن يحقق تعادلا.

إلى جانب دراسة المباريات أو الألعاب الذهنية تهتم نظرية الألعاب أيضًا بالعلوم غير الاقتصادية، حيث ينظر للمعاملات التجارية على أساس أنها لعبة يحاول كل لاعب فيها تحقيق أكبر ربح ممكن.

وبمزيد من التفاصيل فإن نظرية المباريات تهتم بالعلوم الإنسانية كالسياسة والإدارة والتدريب والعلوم العسكرية كالإستراتيجية العسكرية... ولكن في كل هذه المجالات تواجه النظرية ببعض الصعوبات، ذلك لأنها تسلم بأن اللاعبين يتصرفون بعقلانية، كما أن كل جوانب الوضعية السياسية أو العسكرية يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع قواعد اللعبة.

تاريخ نظرية المباريات:

تشير الموسوعة الحرة للمعلومات (ويكيبيديا: 2015) إلى أن القالب العام لنظرية المباريات تم وضعه على يد عالم الرياضيات الفرنسي إيمل بورل Emile Borel، الذي كتب أكثر من مقالة عن ألعاب الصدفة، ووضع منهجيات للعب، هذا ويعد أبو نظرية المباريات الحقيقي هو عالم الرياضيات الهنغاري- الأمريكي جون فون نيومان John Von Newman الذي أسس عبر سلسلة من المقالات امتدت على مدى عشر سنوات (1920-1930)، الإطار الرياضي لأي تطوير على النظريات الفرعية.

خلال الحرب العالمية الثانية كانت معظم الخطط العسكرية ضمن مجال نقل الجنود وإيوائهم الدعم اللوجيستي ومجال الغواصات، والدفاع الجويK مرتبطة بشكل مباشر مع نظرية الألعاب. بعد ذلك تطورت نظرية الألعاب كثيرًا في بيئة علم الاجتماع، ومع ذلك تعتبر نظرية الألعاب نتاج جوهري من علم الرياضيات.

لقد وضعت أسس نظرية المباريات سنة 1944 على يد جون فون نويمان وأوسكار مورغن شتيرن، واشتهرا عن طريق تأليفهما كتاب The Theory of Games and Economic Behavior. سنة 1994 تحصل كل من جون فوربوس ناش ورينارد سيلتين وجون هارسانيي على جائزة نوبل للاقتصاد وذلك لأعمالهم في مجال نظرية الألعاب.

حصل جون ناش على جائزة نوبل في الاقتصاد عام 1994، وذلك لاكتشافه معادلة سماها باسمه Nash Equilibrium ناش للتوازن، وهي أحد الأشكال المتقدمة لنظرية المباريات. أراد ناش لكل أطراف الفوز، دون أن يخسر أي منهم ليكسب الآخر، ففي معادلته نجد الأطراف لا تتصارع للحصول على الجائزة عن طريق فوز طرف وخسارة آخر، بل يتحرك كل طرف في المعادلة من واقع القناعة بمكسب متوسط، وليس الطمع في أقصى مكسب ممكن.

مفاهيم نظرية المباريات:

حددت الموسوعة الحرة للمعلومات (ويكيبيديا: 2015) المفاهيم الرئيسية لنظرية المباريات كالتالي:

1- المباراة:

موقف يجب على اللاعبين (على الأقل اثنين) فيه اتخاذ قرار. وبكلمات أخرى فإن المباراة مصطلح يشير بشكل خاص معضلة أو مشكلة ما، حيث إن من الأشخاص أو المجموعات (اللاعبون) يشتركون بمجموعة من القواعد والأنظمة تصنع الظروف والأحداث التي تشكل بداية اللعبة، وتنظم هذه القواعد الحركات القانونية الممكنة في كل مرحلة من اللعب، ومجموع الحركات أو الخطوات بمجملها يشكل ماهية اللعبة، بالإضافة إلى النتيجة المرغوبة، وهنا نفترض أن اللاعبين أشخاص راشدون يسعون إلى سعادتهم عبر اتخاذهم لسلسلة من القرارات، وأن كل لاعب يسعى للتنبؤ بأفكار وحركات اللاعب الآخر.

2- الحركة:



الحركة هي التي تنقل اللعبة من مرحلة إلى أخرى، بدءًا من المرحلة الأولى وانتهاء بالمرحلة الأخيرة، والحركة قد تنتقل من لاعب إلى آخر بشكل محدد ومتتابع أو معًا، وإن قرار اتخاذ الحركة من الممكن أن يكون ناتجًا عن قرار شخصي أو بالصدفة، وفي الحالة الأخيرة يوجد غرض مثل حجر النرد أو دولاب الحظ، يحدد الحركة المعطاة وفقًا لآلية الاحتمالات.

3- النتيجة أو الخرج أو النصيب:

النتيجة أو الخرج أو النصيب هو مصطلح لنظرية المباريات يشير إلى ماذا حدث في نهاية اللعبة، وهنا يتم طرح مجموعة من الأسئلة مثل: ما هي نتيجة اللعبة؟ ومن هو الفائز؟ وما هي مكافأة الفوز؟ ومن هو الخاسر؟ وما هو نوع الخسارة؟ وهل هي خسارة معنوية أم مالية أم مادية؟

4 - الصيغة الشاملة والصيغة الطبيعية

يعتبر البحث في الفرق بين الصيغ الشاملة والصيغ الطبيعية من أهم دراسات نظرية المباريات.

نقول عن المباراة بأنها في صيغتها الشاملة إذا تم تأليفها وفقًا لقواعد تحدد الحركات الممكنة في كل مرحلة، حيث تحدد على أي من اللاعبين عليه اللعب (الدور)، كما تحدد الاحتمالات الممكنة التي تنتج عن أي حركة للاعب أسندت إليه بالصدفة، كما تحدد هذه القواعد حجم النتيجة أو النصيب، أو الخرج الممكن الناتج عن خوض المباراة.

كما أن الافتراض يقول إن كل لاعب لديه مجموعة من التفضيلات عند كل حركة

بشكل توقع للنتيجة، الممكن الذي إما سيضاعف نصيب اللاعب من النصيب أو يخسر. المباراة في صيغتها الشاملة لا تحتوي فقط على لائحة من القوانين والقواعد التي تحكم تحرك كل لاعب، بل تحتوي أيضًا على مخطط من التفضيلات لكل لاعب، حيث المباريات الجماعية الشائعة مثل: ألعاب الورق.

إن أبسط المباريات بصيغتها الشاملة تتضمن كمًّا هائلًا من المنهجيات والتخطيط لذلك طوّر الباحثون نمطًا جديدًا من المباريات دعيت بالمباريات بصيغتها الطبيعية، حيث يمكن حساب النتائج بشكل كامل.

وتكون المباراة بصيغتها الطبيعية إذا أمكن وضع جميع النتائج أو الخرج لكل لاعب في حال اتخاذه أي قرار نابع عن إستراتيجية ممكنة اتبعها، وهذا الشكل من المباراة النظرية يمكن لعبه عن طريق أي مراقب حيادي لا يتأثر بقرارات يتخذها اللاعبون.

5- كاملة المعطيات

نقول عن المباراة بأنها كاملة المعطيات إذا كانت جميع الحركات الممكنة معروفة لكل لاعب في لعبة الشطرنج هو مثال جيد لمباراة بمعطيات كاملة، البوكر تعتبر لعبة لا يمتلك فيها اللاعبون إلا قدرًا محدودًا من المعطيات في بداية المباراة.

6- المنهج

المنهج أو الخطة هو قائمة اللاعب بالخيارات المثلى الممكنة في كل مرحلة من مراحل المباراة، ويعتبر المنهج الذي يأخذ في الحسبان جميع الحركات الممكنة قبل اتخاذ القرار هو منهج لا يخيب، حيث لا مكان للأحداث المفاجئة ما دام هناك مناهج.



أنواع المباريات في نظرية المباريات:

في نظرية المباريات تم تقسيم الألعاب إلى أنواع عديدة، نذكر منها:

التصنيف الأول:

1- **مباريات أو ألعاب ساكنة:** حيث يجب على اللاعبين أن يقوموا باختيار استراتيجياتهم كلهم في نفس الوقت، أي أن كلا منهم يتخذ قراره في نفس اللحظة، ولا يستطيع أن يرى أولا ماذا فعل المنافس ثم يقرر.

2- **مباريات أو ألعاب ديناميكية:** يمكن للاعبين فيها أن يتخذوا قراراتهم الواحد تلو الآخر.

التصنيف الثاني:

1- **مباريات أو ألعاب بمعلومات كاملة:** كل اللاعبين يعرفون نوايا (أي ما هي النتيجة التي يريد المنافس أن يصل إليها) منافسيهم، ومنافسوهم يعرفون ذلك وهم يعرفون أن منافسيهم يعلمون ذلك.

2- **مباريات أو ألعاب بمعلومات منقوصة:** واحد على الأقل من اللاعبين ليس له علم كامل بنوايا منافسيه.

التصنيف الثالث:

1- **مباريات أو ألعاب تعاونية:** وهي المباريات أو الألعاب التي يتعاون فيها اللاعبون معا لإنجاز مهمة مشتركة بشكل يتصف بالتسلية والمرح والترفيه. ومن أمثلة هذه الألعاب قيام اللاعبون برسم لوحة مشتركة أو تصنيع شيء بشكل جماعي...

2- **مباريات أو ألعاب غير تعاونية:** وهي المباريات أو الألعاب التي لا يتعاون فيها اللاعبون مع بعض، ويكون هناك تنافس فيما بينهم. ومن أمثلة هذه المباريات: مباريات كرة القدم وكرة السلة والتنس ومسابقات السباحة...

معادلة ناش للتوازن:

تشير الموسوعة الحرة للمعلومات (ويكيبيديا: 2015) إلى أن لفهم معادلة ناش للتوازن يمكن مشاهدة فيلم العقل الجميل (A Beautiful Mind) ، والذي تم عرضه في السينما في العام 2001 وهو من إخراج المخرج رون هوورد، مستلهم فكرة الفيلم من معادلة ناش للتوازن. ولقد حصد هذا الفيلم أربع جوائز أوسكار. يصور الفيلم معادلة ناش كما يلي:

هناك أربعة رجال يريدون الزواج، أمامهم الاختيار بين خمس فتيات، واحدة فقط من الفتيات فاتنة الجمال، بينما الأربع الأخريات متوسطات الجمال، فكيف تتحقق معادلة ناش هنا؟

بالطبع ستعمل الغريزة لدى الرجال الأربع على التنافس على الفتاة فاتنة الجمال، وبذلك تحصل هذه الفتاة على فرصة الاختيار من بين الرجال الأربعة، وليس العكس.

إذن مهما كان الرجل الذي تختاره الفتاة الجميلة، فإن ثلاثة من الرجال يخسرون بينما يكسب رجل واحد، فضلًا عن ذلك فإنه من المرجح أن ترفض الفتيات الأربع المتوسطات الجمال الزواج من أي من هؤلاء الرجال الثلاثة الذين خسروا، وذلك لأنهن يعرفن أن هؤلاء الرجال كانوا يتمنون الزواج من الفتاة الجميلة فقط.

لتجنب هذه الخسارة، اقترح جون ناش أن يتجنب الرجال الفتاة الجميلة، لأن احتمالات الخسارة معها أكبر من احتمالات الخسارة مع الفتيات متوسطات الجمال، على العكس من ذلك يكون من الأفضل للرجال الأربعة أن يختاروا زوجاتهم من الفتيات متوسطات الجمال، ويهملوا الفتاة الجميلة. ففرص النجاح مع الفتيات متوسطات الجمال الأربع أكبر بكثير من فرصة النجاح مع الفتاة الجميلة.

فإذا أراد الرجال الوصول إلى نتيجة منطقية ومضمونة فعليهم أن يتخلوا عن جشعهم في الحصول على أكبر جائزة، وليرضوا بمكسب متوسط ومعقول.

معادلة ناش في حروب الأسعار:

لنفرض أن لدينا شركتين تحتكران إنتاج نفس السلع بنفس الجودة، وأن المستهلكين سيشترون من الشركة الأقل سعرًا، فماذا تفعل الشركتان؟

إذا باعت الشركة الأولى السلعة بسعر 200 دولار للقطعة، وباعتها الثانية بسعر 100 دولار للقطعة، فإن العملاء سوف يتخلون عن الشركة الأولى ويتحولون للأرخص، وبهذا تكسب الشركة الثانية التي تخفض الأسعار فقط بزيادة مبيعاتها، دون زيادة أرباحها بالضرورة. وتخسر الشركة الأولى كل شيء لأن الشركتين خالفتا معادلة جون ناش بسبب الصراع بينهما.

لكن قدم ناش حلًا آخر وهو التوازن، فعلى كل شركة أن ترسم خياراتها الأربعة بين الربح والخسارة، فيتضح لها أن هناك وضع وحيد يتحقق فيه ربح متوسط للشركتين، أما بقية الأوضاع فتحقق خسارة للطرفين. لذا من الأفضل أن يبيع الطرفان السلعة بسعر مناسب وموحد وليكن 150 دولار مما يحقق مكاسب مؤكدة لكل منهما.

لكن الوضع لا يبقى عند هذه الحالة المثالية من التوازن، وهذا ما فشل ناش في فهمه، فبالرغم من أن الأسعار كثيرًا ما تستقر عند حد معين 100 دولار مثلا، إلا أن إحدى الشركتين تقرر فجأة تخفيضه إلى 99 دولارًا طمعًا في جذب المزيد من العملاء، فترد الأخرى بتخفيض السعر أكثر إلى 98 دولارًا فيختل التوازن وتبدأ لعبة حرب الأسعار.

يمكن استخدام معادلة ناش في إدارة الأعمال للبحث عن أفضل الاحتمالات التي تحقق حلولًا مستقرة ومربحة لجميع الأطراف بشكل متوسط وليس بشكل كبير (الموسوعة الحرة للمعلومات - ويكيبيديا: 2015).

قوانين نظرية المباريات:

حددت الموسوعة الحرة للمعلومات (ويكيبيديا: 2015) قوانين Laws نظرية المباريات كالتالي:

1- اللاعبون يتصرفون بعقلانية أي أنهم يحاولون جعل احتمال وقوع عملية دفع (أي تفوق أو ربح) أكثر احتمالا.

2- اللاعبون يتصرفون استراتيجيًا أي أنهم يحسبون أو يتكهنون حركة المنافس أو اللاعب الآخر ويدخلونها في حساباتهم.

3- من يتوقع فهم وتخمين اتجاه سير يكسب، ومن يفشل في التوقع يخسر.

4- من يقنع الآخر أولًا يكسب أكثر.

5- إضافة أطراف جديدة للمباريات يغير الوسائل والنتائج بشكل جذري.

6- من يعرف أكثر يربح أكثر: في مباريات التنافس لا تقدم للطرف الآخر معلومات تضر بموقفك التنافسي، حيث إنه كلما قلت معرفة الطرف الآخر بظروفك الحقيقية زادت فرصك في الفوز، وكلما زادت معرفتك بالطرف الآخر زادت فرصك في الفوز..

فروض نظرية المباريات:

حددت الموسوعة الحرة للمعلومات (ويكيبيديا: 2015) مجموعة من الفروض Hypotheses لنظرية المباريات، هي كالتالي:

الفرض الأول:

أن يعرف كل لاعب بوجود لاعبين آخرين , ومعرفة مصالحهم أو أهدافهم من المباراة , وفي بعض المباريات هناك احتمال أن يكون هناك مجموعات من اللاعبين. وكل لاعب هنا يمثل مجموعة من المصالح والاهتمامات، ومن ثَمَّ قد يكون فردا أو مجموعة من الناس , قسم , مؤسسة , دولة... الخ منتج , عملية إنتاجية , مركز تكلفة... الخ ويتفاوت عدد اللاعبين حيث ممكن أن يكون عددهم 2 ووقتها تكون person – game2 وإذا كانت أكثر من اثنين تكون ن لاعب أي n-person gamed، وفي حالة وجود مجموعة واحدة من المصالح أي وجود لاعب واحد بالرغم من وجود عدد مختلف من النتائج يمكن القول بان هذه المباراة ضد الطبيعة وحيث يمكن اعتبار الطبيعة اللاعب الآخر فإنه يشترط معرفة سلوك الطبيعة والبدائل المحتملة التي يمكن أن تكون عليها الطبيعة.

الفرض الثاني:

ويتمثل في أن يكون كل لاعب على علم تام بالبدائل والسياسات التي يمكن أن يختار منها أو يتبعها اللاعبون المتنافسون، وتعنى السياسة أو البديل في هذا المجال (الخطة التي يمكن أن يتبعها اللاعب)، وفي مشكلة التحميل السياسات البديلة أمام قسم الإنتاج (اللاعب) هي التصرف المنفرد، تكوين تحالفات جزئية، أو تكوين تحالف كلى من جميع الأقسام، واللاعب (قسم الإنتاج) على علم بالأنواع المختلفة من التحالفات.

الفرض الثالث:

إمكانية قياس ربح أو خسارة (نتيجة) والتي تمثل محصلة تقابل سياسات أو خطط اللاعبين المتنافسين، وأن يكون هذا القياس كميًّا، وبالنسبة لتحميل تكاليف الخدمات تتمثل نتيجة في رقم تكلفة مركز الخدمة الواجب تحميله إلى الأقسام. ومن الجدير بالذكر أنه قد لا يتم توافر الاتصالات بدرجة كبيرة بين المتنافسين مما يفقد المباريات من (ن) لاعب أحد فروضها.

الدالة المميزة للحل:

وتعرف الدالة المميزة بأنها دالة تشمل جميع التحالفات المحتملة، ويفترض أنها قابلة للإضافة إليها (تراكمية) بدرجة غير عادية، وهذا يعنى أن قيمة التصرفات المستقلة لا يمكن أن تكون أكبر من قيمتها في تحالف ما. وتعتبر خاصية القابلية للتراكم بدرجة غير عادية هي الخاصية الأساسية التي تتم بها الدالة المميزة.

استراتيجيات نظرية المباريات:

حددت الموسوعة الحرة للمعلومات (ويكيبيديا: 2015) مجموعة من الاستراتيجيات Strategies لنظرية المباريات، نذكر بعضها كالتالي:

الاستراتيجيات الصافية والاستراتيجيات المختلطة:

الاستراتيجية الصافية pure هي اختيار اللاعب لأحد البدائل المتوفرة دومًا. في المقابل، الاستراتيجية المختلطة mixed هي استراتيجيه تسمح للاعب بالتنويع عشوائيًا بين مجموعة من البدائل وفقًا لتوزيع احتمالي.

الاستراتيجيات المهيمنة:

يدعى أحد البدائل المتوفرة للاعب بأنه استراتيجية مهيمنة dominant، إذا كانت المكاسب المترتبة عليه تفوق مكاسب الخيارات الأخرى مهما فعل اللاعبون الآخرون. كمثال على هذا، استراتيجية خيانة الشريك، وهي استراتيجية مهيمنة لأنها تؤدي إلى نتائج أفضل سواءً التزم الشريك الصمت أم بادل بالخيانة.

الرد الأمثل:

تدعى مجموعة الاستراتيجيات التي تؤدي إلى أفضل المكاسب للّاعب إن علم ماذا سيلعب باقي الأطراف بالرد الأمثل best response. لا يفترض في نظرية الألعاب إمكانية معرفة أحد الأطراف لخيارات الآخرين قبل المواجهة، لكن هذا المفهوم أساسي لتعريف توازن ناش (الموسوعة الحرة للمعلومات، ويكيبيديا: 2015).

الفصل الثامن

المباريات التدريبية

ويشتمل على النقاط التالية:

- مقدمة
- تعريف المباريات التدريبية
- مميزات المباريات التدريبية
- عيوب المباريات التدريبية
- خطوات تنفيذ المباريات التدريبية
- عوامل نجاح المباريات التدريبية
- أمثلة على مباريات تدريبية
- خاتمة

الفصل الثامن

المباريات التدريبيـة

مقدمـة

على غرار أسلوب دراسة الحالات، فإن أسلوب المباريات التدريبيـة Training Games يسـعى بصـورة رئيسية إلى تنمية المهارات الإدارية الأساسية في مجالات مثل: التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القـرارات. إلا أن المباريات التدريبية تطورت بشكل كبير وغدا كثير منها يركـز عـلى تنميـة المهـارات السـلوكية، مثـل القدرة على الاتصال بالآخرين بفاعلية.

وقد نشأت فكرة المباريات التدريبية في الأصل من فكـرة المنـاورات العسـكرية التـي تسـتخدمها الجيوش لتدريب جنودها. وقد قامت جمعية الإدارة الأمريكيـة بتطـوير أول مبـاراة إداريـة / تدريبيـة بعد زيـارة قـام بهـا أعضـاؤها للكليـة البحريـة الأمريكيـة سـنة 1956. (الموسـوعة الحـرة للمعلومـات، ويكيبيديا: 2015).

وتتنوع المباريات التدريبية إلى حـد كبـير، وتتـدرج مـن الحـالات المبسـطة إلى الحـالات المفرطـة التعقيد. وقد ساعد استخدام الحاسب الآلي في هذا المجال على التوسـع في اسـتخدام المباريـات التدريبيـة لتكون وسيلة تدريبية فاعلة. إلا أنه بالرغم من التنويعات في تطبيق المباريات التدريبية، فإن معظمهـا يشمل خطوات معينة سيتم عرضها لاحقا في الفصل الحالي.

تعريف المباريات التدريبية:

المباراة التدريبية تتكون من مواقف افتراضية مضاهية لمواقف واقعية يقوم فيها فريقان من المتدربين في برنامج تدريبي بالتنافس فيها عن طريق سلسلة من القرارات، تؤدى إلى نتائج تؤثر على الفريق المنافس وتوزيع الأدوار على أعضاء الفريق، فهذا العضو على سبيل المثال المدير المالي وذاك مدير المبيعات والثالث مدير التسويق... الخ.

وببساطة فإنه في هذا الأسلوب يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعتين فأكثر، وغالبا ما يتم تقسيمهم إلى مجموعتين فقط، ويتراوح عدد كل مجموعة ما بين 5 و 7 متدربين، تمثل كل مجموعة إدارة شركة ما. ثم يتم إعطاء أعضاء المجموعة بيانات ومعلومات محددة ومعدة مسبقا، عن ظروف عمل الشركة التي يمثلونها لتقوم كل مجموعة بدورها بتوزيع الاختصاصات والأعمال بين أفرادها، وتقرر لنفسها أهدافا وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القرارات. ويتم بعد ذلك تقييم عام للمباراة وللقرارات التي اتخذتها كل مجموعة، وشرح الأخطاء التي وقعت فيها كل مجموعة لتلافيها مستقبلا في الحياة العملية. (الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ABAHE: 2015).

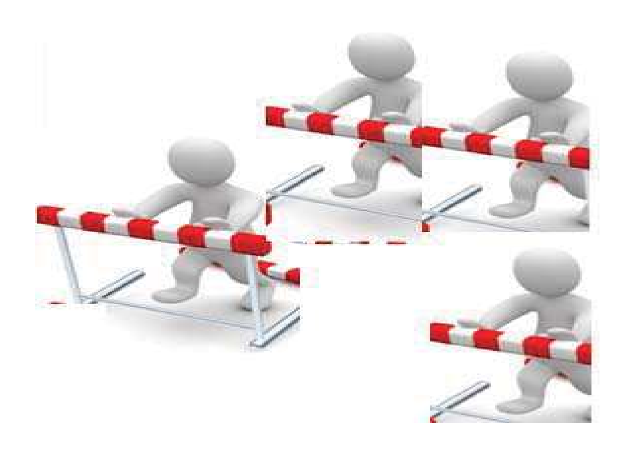
وتكون المشكلة المطروحة في المباراة التدريبية إما على شكل كيفي تمثيلي حركي، أو في شكل كمي رياضي (من الرياضيات). وتتكون من ثلاثة عناصر (الأدوار، دليل، النظام المحاسبي). ويقصد بتدريب المتدربين المشتركين في المباراة على التخطيط طويل الأجل واتخاذ القرارات، والاستخدام الكفء للموارد المتاحة لهم وتنمية النظرة الشاملة للمنظمة وإنشاء التعاون وروح الفريق بتأكيد العلاقة المتداخلة بين أجزاء المنظمة الواحدة.

مميزات المباريات التدريبية:

كما أشرنا من قبل فإن أي أسلوب تدريبي له مجموعة مميزات ومجموعة من العيوب. وهذه القاعدة تنطبق أيضًا على المباريات التدريبية. ومن مميزات هذا الأسلوب نذكر:

1- الواقعية في التدريب.

2- وسيلة ناجحة في تدريب الأفراد من خلال الممارسة الفعلية للعمل.



3- تدريب المتدربين على العمل الفريقي.

4- تساعد على بث روح التنافس والحماس بين المجموعات التدريبية.

5- التمرس على اتخاذ القرارات عمومًا، والقرارات السريعة في المواقف الطارئة على وجه الخصوص.

وبكلمات أخرى حدد عبد الرحمن تيشوري (2015) مميزات أسلوب المباريات التدريبية في الآتي:

1- تفهم المتدربين لعملية اتخاذ القرارات وأخذ كافة الظروف في الحسبان.

2- تساعد في تدريب الأفراد على المنافسة الواقعية في مجال قوى السوق.

3- توافر مناخ للمواجهة والتفكير السريع والتعبير عن النفس ومناقشة نقاط الخلاف.

4- تنمي قدرات الأفراد في مجال النماذج الرياضية وتطبيقات الحاسب الآلي.

وعرضت الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي (ABAHE 2015) مميزات هذا الأسلوب كالتالي:

1- يتيح إدخال تغيرات مفاجئة في التدريب.

2- يساعد على توسيع مدارك المشرفين المرشحين لاستلام وظائف إدارة عليا.

3- يمكن تحديد الثغرات عند كل مجموعة من خلال تقييم قراراتها.

عيوب المباريات التدريبية:

لهذا الأسلوب عيوب عديدة، نذكر منها:

1- يحتاج هذا الأسلوب إلى تحضيرات كثيرة.

2- يحتاج هذا الأسلوب إلى وقت طويل نسبيا.

3- يحتاج إلى مدرب كفء ولديه خبرة على استخدام هذا الأسلوب.

4- ارتفاع التكلفة.

5- يؤثر أحيانا طغيان الرغبة في الفوز على الفريق الخصم بالسلب على فرص التعلم والتدريب.

بينما حدد عبد الرحمن تيشوري (2015) عيوب أسلوب المباريات التدريبية في الآتي:

تختلف عن الحياة الواقعة مما يؤدى إلى صعوبة نقل المهارة التي يتعلمها المتدربون إلى المواقف التي تواجههم في منظماتهم.

طبيعة التنافس التي تغلب على أنها تجعل المتدربين يغفلون بعض العوامل الهامة التي لها تأثير على القرار، فيتطلب الأمر المعالجة الإلكترونية للبيانات، والتي تكون باهظة التكاليف (عبد الرحمن تيشوري: 2015).

وعرضت الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ABAHE (2015) عيوب هذا الأسلوب كالتالي:

1- يصعب التأكد من صدق تمثيل نموذج المباراة للواقع.

2- تكاليف هذا الأسلوب مرتفعة.

3- يحتاج خبرات على مستوى عالي في هذا المجال.

ويرى رفعت الشامي (2006)عيوب أسلوب المباريات التدريبية في أنها:

1- تحتاج إلى مصمم تدريبي محنك له خبرة طويلة في تصميم البرامج التدريبية.

2- تحتاج إلى توفير إمكانات تدريبية كافية مثل: أجهزة حاسب آلي، ومكان متسع، وقاعات تدريبية جانبية، وطاولات عديدة يوجد فيما بينها مساحات تسمح بالحركة للمتدربين.

3- تحتاج إلى زيارة ميدانية لموقع عمل واختصاصات المتدربين على الطبيعة، حتى يتم تصميم المباراة على ضوء واقع العمل الفعلي.

خطوات تنفيذ المباريات التدريبية:

1- شرح أسلوب المباريات التدريبية للمشاركين / للمتدربين.

2- توضيح أهداف هذا الأسلوب والنتائج المتوقعة منه.

3- تقسيم المشاركين إلى مجموعتين أو أكثر، وذلك حسب الموضوع والظروف وعدد المتدربين ... بحيث تمثل كل مجموعة: قسمًا أو إدارة أو منظمة أو جهة منافسة للأخرى، على أن يتم التقسيم إلى مجموعات متساوية من حيث العدد، ومتكافئة من حيث القدرات والخبرات.

4- إعطاء الجميع تعليمات معينة يجب الالتزام بها حتى تنجح فكرة المباراة في تحقيق أهدافها.

5- يتم توزيع الموضوع أو المشكلة على المتدربين، بمعنى إعطاء المجموعات واجبات محددة مطلوب منهم القيام بها. وعلى المدرب أن يحرص أن يكون موضوعًا من واقع حياة المشاركين / المتدربين ليزداد التفاعل معها.

6- تحديد الفترة الزمنية المطلوب فيها إنجاز المطلوب من المجموعات.

7- قيام المجموعات بأداء الواجبات المطلوبة منها.

8- قيام المدرب بتشجيع وتحفيز واستثارة حماس المجموعات، واخبارهم بالحوافز التي تنتظر المجموعة الفائزة.

9- تجتمع كل مجموعة مع بعضها البعض سواء في قاعة التدريب، أو بعد مواعيد التدريب وسواء أثناء ساعات العمل أو قبلها أو بعدها، وسواء داخل بيئة العمل أو خارجها... والتعاون معا واتخاذ القرارات كل مجموعة على حده بشأن الواجبات المطلوبة منها.

10- يقوم المدرب بالتجول على كل الفرق أو المجموعات المتبارية للإنصات لملاحظاتهم، ولتقديم المعلومات، والرد على الاستفسارات، والتحفيز، وإثارة الاهتمام، والتنبيه للوقت، والتذكير بالهدف، ومتابعة النتائج.

11- تعقد حلقة نقاشية بعد ذلك يعرض فيها رئيس كل مجموعة أو فريق النتائج التي توصل إليها أعضاء المجموعة أو الفريق.

12- يقوم المدرب بتقييم عمل هذه المجموعات أو الفرق، وإعطاء درجات بكل أمانة وموضوعية لكل منهما، أو لكل منهم في حالة وجود أكثر من مجموعتين. ويفضل أن يساعد المدرب في هذه العملية واحد أو أكثر من المشاركين / المتدربين.

13- يقوم المدرب بتحديد الفائز منها بكل أمانة وموضوعية. فيتم على سبيل المثال:

- تحديد المجموعة التي حققت ربحا أكثر.
- تحديد المجموعة التي حققت خسارة أقل.
- المجموعة التي نجحت في حل المشكلة.
- المجموعة التي نجحت في تطوير المنتج أو تقليل التكلفة.
- المجموعة التي نجحت في تطوير أساليب عمل أفضل.

14- يفضل توزيع أي نوع من الحوافز على المجموعة الفائزة.

وهناك من حدد خطوات تنفيذ أسلوب المباريات التدريبية في الآتي:

1- يتم توجيه المشاركين إلى محاكاة الواقع من خلال التعليمات التي تصف الموقف المزمع محاكاته، والأهداف الإدارية، والقرارات المطلوبة، والقواعد.

2- بعد ذلك يتم تقسيم المتدربين إلى فرق، وتنظم الفرق المتنافسة أنفسها، وتعطي معلومات مفصلة عن كافة جوانب العمليات الإدارية، مثل الشئون المالية، شئون الموظفين، خطط المنظمة. وفى ضوء هذه المعلومات تتخذ كل مجموعة، بصورة تنافسية، سلسلة متصلة من القرارات الإدارية، في مجالات بالإنتاج، أو تقليل التكاليف، أو البحوث والتطوير، أو الترقيات، وغيرها. وتتخذ القرارات على أساس عمليات يوم واحد أو عدة أشهر، وذلك حسب نوع. وتحاول كل مجموعة أن تكون قراراتها أفضل من المجموعات الأخرى. وتؤثر القرارات التي تتخذ في كل خطوة في الظروف البيئية التي يتم فيها اتخاذ قرارات تالية.

3- عقب انتهاء الجولة الأولى، تعطي قرارات الفرق المنافسة للمدربين لتقويم نتائجها.

4- تتم جدولة النتائج، إما يدويا، أو عن طريق الحاسب الآلي، ويتم إعادتها لأعضاء الفرق، مع معلومات أخرى تصف بعض التغييرات في بيئتهم العملية.

5- تعاد الدورة عددا من المرات، وبعد الانتهاء منها، يتم تحليل النتائج ومناقشتها في جلسة نقدية موضوعية هادفة.

وفى هذه الطريقة يتم التعلم من خلال تحليل المشكلات، واتخاذ القرارات وفهم الظروف المحيطة بها وأخذها في الحسبان. كذلك يتم التعلم من خلال التجربة والخطأ، حيث يتعلم المتدرب من الأخطاء التي يرتكبها، دون أن تكون للخطأ آثار سلبية، كما لو أنها حدثت في الواقع العملي. فضلا عن أن المتدربين يكتسبون الكثير من المهارات والمعارف المتعلقة بجوانب متعددة في الإدارة مثل التخطيط، وإدارة الموارد، والتفاعل مع الآخرين بصورة فاعلة، حيث يتدرب المشاركون على تنظيم أنفسهم كفريق عمل يعمل بشكل فاعل.

علاوة على ذلك، فإن المباريات تكون في العادة مشوقة ومثيرة للمتدربين، وذلك لواقعية المنافسة، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق مستوى عال من الانغماس والمشاركة من قِبَل المتدربين. إلا أنه يعاب على هذا الأسلوب أن المشاركين قد ينشغلون بالمنافسة التي قد تصبح شغلهم الشاغل، وذلك على حساب المفهوم التعليمي الأساسي. علاوة على التكاليف التي يتطلبها إعداد المباريات الإدارية وتنفيذها.

عوامل نجاح المباريات التدريبية:

ولمزيد من النجاح لهذا الأسلوب فإنه لابد من توضيح النقاط التالية:

1- يُفضل أن تكون المباراة من إعداد المدرب نفسه، وأن يكون قد جربها أو طبقها من قبل. بمعني يُفضل أن يكون المدرب متمكن من المباراة التدريبية ومن فكرتها وموضوعها وأهدافها وخطواتها ومدتها...

2- قيام المدرب بشرح موضوع المباراة بدقة، وما هو المطلوب من المشاركين / المتدربين بدقة. بمعني قيام المدرب بشرح هذا الأسلوب بالتفصيل للمشاركين / المتدربين لضمان تحقيق الفهم الكامل لديهم.

3- اشرح للمتدربين العلاقة بين المباراة التدريبية وبين المفهوم أو المهارة التي تود غرسها. فعلى المدرب أن يكون حريصًا أن تكون المباراة لها علاقة مباشرة بفكرة أو موضوع البرنامج.

4- احذر أن تتحول المباراة التدريبية إلى مجرد لعبة هزلية لا هدف لها ولا منفعة مرجوة من ورائها.

5- على المدرب أن يكتب ملاحظاته، وعرضها على المتدربين بعد الانتهاء من المباراة وليس أثناءها.

6- على المدرب منع المتدربين الآخرين التعليق على ما يحدث أثناء ممارسة المباراة، ولكن الترحيب بأي تعليقات إيجابية أو سلبية بعد الانتهاء من المباراة.

7- لابد من توفير نوع من الحوافز للمجموعة الفائزة، وإعلام المجموعات قبل بدء المباراة بهذه الحوافز.

8- لا بأس أن يصاحب هذا الأسلوب شيئًا من المتعة والإثارة، ولكن تجنب أن يتحول إلى أسلوب هزلي أو مجرد لعبة يقصد منها إضاعة الوقت.

9- على المدرب أن ينبه المشاركين / المتدربين بأن الهدف الحقيقي ليس الفوز ولكن الهدف هو التدريب على الحوار والنقاش والتفكير وكيفية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.

10- على المدرب أن يحرص على أن يتبع الإدارية والتدريبية تقييم وتقويم عام وحوار مفتوح لتحديد الدروس المستفادة من هذه.

أمثلة على مباريات تدريبية:

وفيما يلي مجموعة من الأمثلة على مباريات تدريبية، وتم اقتراحها بواسطة بعض الكُتاب والمدربين الممارسين لمهنة التدريب:

المثال الأول: إدارة الاجتماعات

أولًا: (إدارة الاجتماع الناجح) بأسلوب المحاضرة:

يمكن أن يكون النشاط المناسب لتحقيق هذا الهدف بأسلوب المحاضرة على الشكل التالي:



1- تهيئة المشاركين لموضوع المحاضرة.

2- تقديم المعلومات المتعلقة بشروط الاجتماع الناجح، ابتداء من التخطيط والإعداد، مرورًا بالتنفيذ وإعداد المحضر، وصولًا إلى متابعة القرارات وما يتعلق بها من شروط تفصيلية، من خلال إلقاء مناسب ولغة سليمة وصوت واضح وسرعة مناسبة، ويرافق الحديث عرض المعلومات من خلال شفافيات أو من خلال البوربوينت.

3- إفساح المجال أمام المشاركين جميعهم للاستفسار والمناقشة.

4- تلخيص الأفكار من قِبَل المحاضر ولملمة الأفكار في ضوء النقاش ثم شكر المشاركين.

ثانيًا: (إدارة الاجتماع الناجح) بأسلوب المشغل التدريبي:

يمكن أن يكون النشاط المناسب لتحقيق هذا الهدف بأسلوب المشغل التدريبي على الشكل التالي:

1- تقديم النشاط على شكل أسئلة يجيب عليها المتدربون، أو خبرات تقدم إليهم فيحللونها ليتعلموا منها، أو خبراتهم يكشفون عنها ليعيدوا النظر فيها.

مثال ذلك:

س1 ما هي خطوات الاجتماع الناجح، وما هي الشروط والإجراءات التي يجب أن يقوم بها قائد الاجتماع ليكون اجتماعًا ناجحًا؟

س2 من خلال خبرتك السابقة اذكر مثالًا لاجتماع ناجح قدته بنفسك أو قاده غيرك وكنت مشاركًا فيه، وبين الأسباب التي دعتك لاعتباره ناجحًا والأسباب التي أدت إلى نجاحه.

س3 من خلال خبرتك السابقة، اذكر مثالًا لاجتماع فاشل قدته بنفسك أو قاده غيرك وكنت مشاركًا فيه، وبين الأساليب التي دعتك لاعتباره فاشلًا والأسباب التي أدت إلى فشله.

ثالثًا: (إدارة الاجتماع الناجح) بأسلوب لعب الأدوار:

يمكن أن يكون النشاط المناسب لتحقيق هذا الهدف بأسلوب لعب الأدوار كما يلي:

يتم توزيع المشاركين إلى الفئات التالية:

1- قائد للاجتماع.

2- مقرر للاجتماع.

3- فئة صغيرة من المشاركين (4-3) تراقب الاجتماع وتكتب ملاحظاتها عن قائد الاجتماع والمقرر والمشاركين.

4- بقية المشاركين أعضاء الاجتماع.

ثم يقوم قائد المشغل بتوضيح الأدوار لكل من قائد الاجتماع والمقرر والمراقبين والمشاركين شفويًا أو كتابيًا على النحو التالي:

1- يقوم قائد الاجتماع بلقاء المشاركين لتحديد جدول الأعمال ثم إقراره وتوزيعه قبل موعد الاجتماع ينفذ الاجتماع في وقته مع التركيز على إفساح المجال أمام المشاركين للمساهمة في صنع القرارات ثم كتابة المحضر.

2- يقوم كاتب المحضر بتسجيل الملاحظات من خلال النقاش والمداخلات والقرارات التي يتم التوصل إليها تمهيدًا لكتابة المحضر في نهاية الاجتماع.

3- يقوم فريق الملاحظة بكتابة ملاحظاته على الاجتماع من خلال تصرفات القائد والكاتب والمشاركين في ضوء خطوات الاجتماع الناجح وشروطه ومواصفاته التي يزودهم بها قائد المشغل.

4- تفاعل المشاركين في الاجتماع بالنقاش وصولًا إلى قرارات عملية.

يتم بعد ذلك نقاش عام للملاحظات التي سجلها فريق الملاحظة من أجل بيان مواطن القوة ومواطن الضعف في ممارسات قائد الاجتماع بشكل خاص والمشاركين بشكل عام، ليخرج المشاركون بشروط الاجتماع الناجح وخطواته.

رابعًا: (إدارة الاجتماع الناجح) بأسلوب العصف الذهني:

يمكن أن يكون النشاط المناسب لتحقيق هذا الهدف بأسلوب العصف الذهني كما يلي:

1- توضيح مبادئ العصف الذهني وخطواته وتناول الموضوع من خلال الأسئلة الآتية:

أ - ما هي الشروط والإجراءات التي يجب أن يقوم بها قائد الاجتماع في مرحلة التهيئة والتخطيط للاجتماع ليكون ناجحًا؟

ب- ما هي الشروط والإجراءات التي يجب أن يقوم بها قائد الاجتماع في مرحلة التنفيذ ليكون ناجحًا؟

ج- ما هي الشروط والإجراءات التي يجب أن يقوم بها قائد الاجتماع في مرحلة المتابعة؟

2- ثم تجمع الأفكار ثم تصنف إلى:

أ - أفكار مناسبة.

ب- أفكار تحتاج إلى تطوير.

ج- أفكار مستبعدة لأنها لا تصلح.

3- ثم توزيع المشاركين.

خامسًا: (إدارة الاجتماع الناجح) بأسلوب دراسة الحالة:

يمكن أن يكون النشاط المناسب لتحقيق هذا الهدف بأسلوب دراسة الحالة على الشكل التالي:

أحمد مدير إحدى المدارس الثانوية يشار إليه بالبنان واثق من نفسه معتد بشخصيته اعتاد على تنفيذ اجتماعاته في وقت الفسحة من أجل كسب الوقت، حيث يعرض جدول أعمال الاجتماع على المشاركين ويناقشه معهم بسرعة، ويتخذ بشأنه القرارات التي يراها مناسبة، ثم يعد بعد ذلك محضرًا للاجتماع ويوزعه على المشاركين، وفي مرة من المرات قام بمتابعة المعلمين ليرى مدى التزامهم بتنفيذ القرارات، فوجد أن المعلمين لا يلتزمون بمعظم القرارات بالرغم من توقيعهم عليها.

في ضوء الحالة السابقة أجب عما يأتي:

1- ما هي الجوانب الإيجابية في الاجتماعات التي يعقدها أحمد وما هي الجوانب السلبية؟

2- ما هي أسباب عدم التزام المعلمين بالقرارات التي يوقعون عليها في الاجتماعات؟

3- لو كنت مكان أحمد، كيف تخطط لاجتماع ناجح وكيف تديره لتضمن التزام المعلمين بالقرارات المتخذة فيه؟

- تعرض بعد ذلك الإجابات وتناقش من قَبَل الجميع.
- يقوم قائد المشغل بلملمة الأفكار وتلخيصها وتقديمها بشكل منظم، لتتضح للمشاركين خطوات الاجتماع وشروطه وعوامل نجاحه.

سادسًا: (إدارة الاجتماع الناجح) بأسلوب حلقة النقاش:

يمكن أن يكون النشاط بأسلوب حلقة النقاش من خلال إعداد مجموعة من الأسئلة السابرة - المتدرجة التي تطرح على المشاركين، وتعمل على استدراج خبراتهم وتزويدهم بخطوات الاجتماع، وشروط كل خطوة وإجراءاتها، وعوامل النجاح فيه على الشكل التالي:

1- ما الخطوات الأولى التي يجب على قائد الاجتماع أن يقوم بها قبل عقد الاجتماع؟

2- كيف يحدد قائد الاجتماع موضوعات الاجتماع؟

3- كيف يحدد قائد الاجتماع موعد الاجتماع ومكانه؟

4- هل تعتبر التهيئة للاجتماع ضرورية، ولماذا؟

5- يفضل أن يتصدى قائد الاجتماع للإجابة عن كل سؤال للمشاركين، أم يمكن له تحويل الأسئلة إلى المشاركين؟ ولماذا؟

6- هل يسمح قائد الاجتماع لكل طالب حديث في الاجتماع بالتحدث؟ وكيف يمكنه التوفيق بين إنجاز الاجتماع في وقته وبين إفساح المجال للمشاركين بالحديث؟

7- ما هي الأمور التي ينبغي على قائد الاجتماع مراعاتها لضمان التزام المشاركين بالقرارات المتخذة؟

8- هل هناك حاجة لكتابة محضر للاجتماع؟



9- ماذا يكتب في المحضر؟

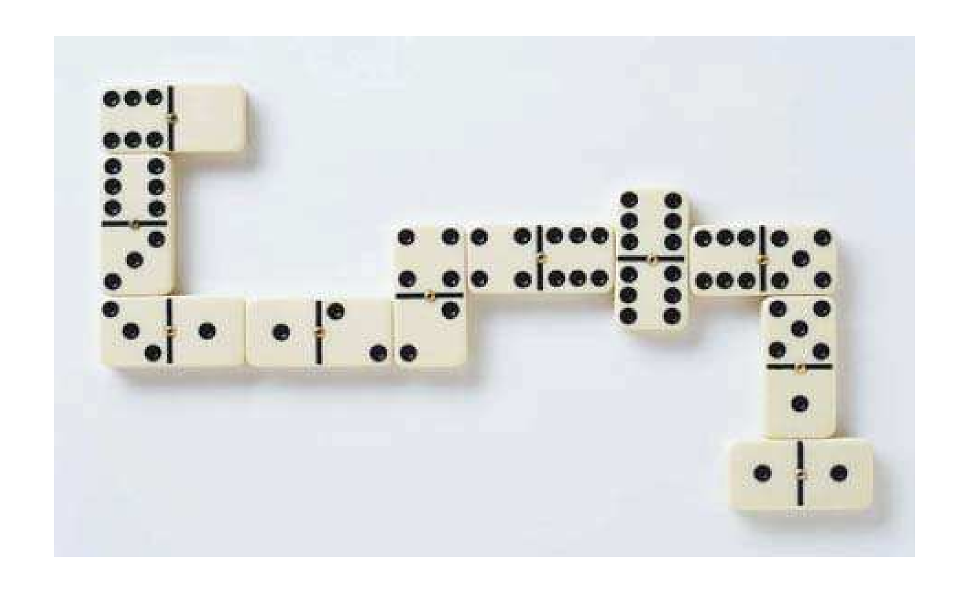
10- من يكتب المحضر؟

11- هل يوزع المحضر على المشاركين؟ متى؟

12- هل يجب متابعة قرارات الاجتماع ولماذا؟

13- من يقوم بمتابعة القرارات؟ ومتى؟

المثال الثاني: مباراة الدومونو



يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعتين، ويتم توفير مئات من حبات الدومونو بشكل متساو بين المجموعتين، ويتم تكليف كل مجموعة بوضع وترتيب حبات الدومونو بشكل منظم، بحيث إذا تم دفع الحبة الأولى يتم دفع كل الحبات على التوالي ووقوعها. والفريق الفائز هو الذي تقع كل حبات الدومونو، بينما الفريق غير الفائز هو الذي لا تقع كل حبات الدومونو التي قام بتنظيمها وترتيبها.

مدة المباراة: نصف ساعة. وأهم فائدة من هذه المباراة هو خلق التعاون والتنسيق بين أعضاء كل مجموعة، والتوحد حول هدف محدد، وتعلم الدقة والمهارات الحركية الدقيقة، وتعلم العمل الفريقي...

المثال الثالث: مباراة ما تحتاجه في رحلة إلى الصحراء؟



يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعتين، ويتم سؤالهم ما هي الأدوات والأشياء التي تحتاجونها عند السفر في رحلة إلى الصحراء، مع ضرورة ترتيب هذه الأدوات والأشياء حسب أهميتها وشدة الحاجة إليها. هذه الأدوات والأشياء هي كالتالي: كشاف، مياه، ملح، سكر، شاي، خريطة، مسدس، خنجر، أكل، مصحف، سجادة صلاة، تليفون محمول (جوال)، كبريت.

بعد حوالي 15 دقيقة يتم الحصول على الإجابة من المجموعتين، ويتم النظر في هذه الإجابات، وتقييمها ومناقشة ترتيب الأولويات للأدوات والأشياء...

المثال الرابع: مباراة الـ Cs4



يقسم المدرب المتدربين إلى 4 مجموعات ويطلب من كل مجموعة الإجابة عن أربعة أسئلة، كل سؤال يبدأ بحرف C لذا تم تسمية المباراة بال 4Cs. هذه الأسئلة هي بالتطبيق على موضوع البرنامج التدريبي الذي يتم تقديمه، وليكن موضوعه عن إرضاء العملاء أو المستهلكين:

1- ما هي مكونات إرضاء العملاء؟
2- ما هي خصائص إرضاء العملاء؟
3- ما هي تحديات تحقيق إرضاء العملاء؟
4- من هم الأطراف المتضمنة في عملية تحقيق إرضاء العملاء؟

1- Components of great customer satisfaction
2- Characteristics of great customer satisfaction
3- Challenges for achieving great customer satisfaction
4- Characters involved in great customer satisfaction

ومدة هذه المباراة: من نصف ساعة إلى ساعة

الاحتياجات: ساعة ميقاتية، أوراق كبيرة، أقلام، سبورة، ألوان.

المدرب: يشرح المباراة والأسئلة، ويقيم الإجابات، ويحدد الصحيح والخطأ فيها، وتحديد الفريق أو الفرق الفائزة.

المثال الخامس: مباراة تحديد الاختلافات

مباراة تحديد الاختلافات Spot the Difference هي عبارة عن إحضار صورتين لشخص أو لمبني أو لمنتج أو لسلعة أو لشارع... وعمل بعض الاختلافات الدقيقة والصغيرة والخفيفة بين الصورتين، ثم يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعتين، ويطلب من كل مجموعة تحديد الاختلافات بين الصورتين في أقل وقت ممكن، ثم يتم الحصول على الإجابات،

وتحديد المجموعة الفائزة بناء على: الزمن التي استغرقته في تحديد الاختلافات، ومهارتها في رصد كل الاختلافات.





خاتمة

في ضوء ما سبق من عرض تفصيلي عن الألعاب والمباريات التدريبية كأسلوبين من الأساليب التدريبية الحديثة، يمكن اقتراح التالي:

1- ضرورة الحرص على تطوير كل عناصر العملية التدريبية.

2- ضرورة العمل على تطوير كفاءة وفعالية كل أطراف العملية التدريبية.

3- ضرورة اهتمام كل مدرب بتطوير نفسه، وأن يتعلم الأساليب التدريبية الحديثة واستخدامها بمهارة.

4- تدريب المدربين على الأساليب التدريبية الحديثة.

5- حرص مؤسسات التعليم والتدريب على استخدام الأساليب التدريبية الحديثة، ومنهم الألعاب والمباريات التدريبية، بما يساهم ذلك في تحقيق الأهداف التعليمية والتدريبية بشكل أكبر.

6- إعداد دليل توضيحي تفصيلي للأساليب التدريبية التقليدية والحديثة، وتوفيره للمدربين.

7- إنشاء وحدة دعم فني في إدارات التدريب بالشركات والمنظمات الأخرى، تكون مهمتها تطوير الأساليب التدريبية وتسهيل استخدامها بواسطة المدربين.

8- حث مراكز البحوث والدراسات والجامعات على تبني ودعم وتشجيع الباحثين على أجراء البحوث والدراسات العلمية عن الأساليب التدريبية الحديثة، وذلك بهدف وضع القواعد لها وتحديد خطواتها وتقويم نتائجها والمساهمة في تطويرها...

9- قراءة الكتاب الحالي لعل ما به من معلومات وأمثلة يمكن أن يساهم في تطوير وتحسين مهارات المدربين في استخدام الألعاب والمباريات التدريبية عند تقديم البرامج التدريبية.

في الختام هذا الكتاب موجه إلى كل مدرب يريد أن ينجح ويطور نفسه ويتوقف عن إلقاء المحاضرات، ليبدأ في استخدام الأساليب التدريبية الحديثة، ومنهم الألعاب والمباريات التدريبية، وذلك لتطوير مهنة التدريب في الوطن العربي.



Chapter 9

Training Games & Playing

- Training
- Role Playing Games
- Simulation
- Effective use of role playing in learning and development
- Role play objectives
- Role playing placement - where in the agenda?
- Role play briefing
- Role play observation and feedback
- Training Games
- 4Cs
- 20 Puzzle Types
- How Many F's? - Training Game
- Mind Reader - Training Game
- Spot the Difference - Training Game
- Are You Listening? - Training Game
- Creative Brainstorm - Training Game
- Plane Crash - Training Game

Chapter 9

Training Games & Playing

Training

Training is teaching, or developing in oneself or others, any skills and knowledge that relate to specific useful competencies. Training has specific goals of improving one's capability, capacity, productivity and performance. It forms the core of apprenticeships and provides the backbone of content at institutes of technology (also known as technical colleges or polytechnics).

In addition to the basic training required for a trade, occupation or profession, observers of the labor-market recognize as of 2008 the need to continue training beyond initial qualifications: to maintain, upgrade and update skills throughout working life. People within many professions and occupations may refer to this sort of training as professional development.

Role Playing Games

Role-playing refers to the changing of one's behaviour to assume a role, either unconsciously to fill a social role, or consciously to act out an adopted role. While the Oxford English Dictionary offers a definition of role-playing as "the changing of one's behaviour to fulfill a social role",[1] in the field of psychology, the term is used more loosely in four senses:

- To refer to the playing of roles generally such as in a theatre, or educational setting;
- To refer to taking a role of an existing character or person and acting it out with a partner taking someone else's role, often involving different genres of practice;
- To refer to a wide range of games including role-playing video game, play-by-mail games and more;
- To refer specifically to role-playing games.

A role-playing game is a game in which the participants assume the roles of characters and collaboratively create stories. Participants determine the actions of their characters based on their characterization, and the actions succeed or fail according to a formal system of rules and guidelines. Within the rules, they may improvise freely; their choices shape the direction and outcome of the games.

Role-playing can also be done online in the form of group story creation, involving anywhere from two to several hundred people, utilizing public forums, private message boards, mailing lists, chartrooms, and instant-messaging chat clients (e.g., MSNm Yahoo, ICQ) to build worlds and characters that may last a few hours, or several years, Message boards such pro Boarda and Invision Free are popularly used for role-playing. Often on forum-based role plays, rules, and standards are set up, such as a minimum word count, character applications, and "plotting" boards to increase complexity and depth of story.

There are different genres of which one can choose while role-playing, including, but not limited to, fantasy, modern, medieval, steam punk, and historical. Books, movies, or games can be, and often are, used as a basis for role-plays (which in such cases may be deemed "collaborative fan-fiction"), with players either assuming the roles of established canon characters or using those the players themselves

create ("Original Characters") to replace—or exist alongside—characters from the book, movie, or game, playing through well-trodden plots as alternative characters, or expanding upon the setting and story outside of its established canon.

Role playing may also refer to role training where people rehearse situations in preparation for a future performance and to improve their abilities within a role. The most common examples are occupational training role-plays, educational role-play exercises, and certain military war games.

Simulation

One of the first uses of computers was to simulate reality around its participants in order to role-play the flying of aircraft. Flight simulators used computers to solve the equations of flight and train future pilots. The army began full-time role-playing simulations with soldiers using computers both within full scale training exercises and for training in numerous specific tasks under wartime conditions. Examples include weapon firing, vehicle simulators, and control station mock-ups.

Effective use of role playing in learning and development

Role playing has been around as a learning tool for a long time. Without defining it as such, many of us use role play as a basic tool of life. Whenever we project into the future in a kind of 'what if' scenario we are indulging in a role play of some sort, we are projecting ourselves into an imaginary situation where, though we cannot control the outcome, we can anticipate some or all of the conditions and 'rehearse' our performance in order to influence the outcome. Much of the time we are better for it. By way of example, you might wish to speak to your garage to raise the fact that they have still not cured the oil leak. Before doing so you might well rehearse to yourself what you

intend to say. This would be a mini role play - we do it all the time because it helps.

In a learning environment role play can be a very flexible and effective tool. The tenet 'I hear and I forget, I see and I remember, I do and I understand' is very applicable here. Role play is often used as a way of making sense of the theory, of gathering together concepts into a practical experience. And yet, it often goes wrong. Why? Because like so many things which are simple on concept, it can become awfully complicated. If used badly in a training environment the role play tool can be ineffective and sometimes even damaging. One of the main complicating factors surrounding role play is the attitude or emotional state of the people taking part. Quite frankly, many people are nervous, even terrified, at the prospect of participating in a role play; not surprising when you hear about some people's unfortunate role play experiences.

For the purpose of this article, role play is defined as an experience around a specific situation which contains two or more different viewpoints or perspectives. The situation is usually written as a prepared brief and the different perspectives on the same situation are handed out to the different people who will come together to discuss the situation. Each person will have a particular objective, or objectives they want to fulfil which may well be in conflict with their fellow role player or role players. It is how each role player handles the situation that forms the basis of skills practice, assessment and development. The situations will be realistic and relevant to the role players and the most successful ones will be focused on developing a particular skill or skill set. If you consider a musical analogy, each 'player' is involved in the same 'symphony' but has a different score - their perspective and objective(s) - for their own 'instrument' - themselves as individuals - their histories.

http://en.wikipedia.org/wiki/Role-playing (المصدر)

Role play objectives

Be very clear about what you want people to get out of the role playing experience. Muddy thinking at the outset will result in muddy outcomes. Clear thinking and role play preparation result in clear outcomes.

Are you assessing skills or are you developing them? If you are assessing people, they need to know the competency level expected of them and the brief needs to have measurable outcomes. People also need to trust that the role play will have the same level of challenge for them and their peers. So, don't put people through an assessment role play until you know they have reached a certain standard (through development activities and role plays).

Are you giving everyone the same level of challenge, or are you flexing according to the level of skill demonstrated by each individual? The former is more recommended for assessment, the latter for development (see above).

Role playing placement - where in the agenda?

In skills development programmers, trainers and facilitators often schedule a role play exercise at the end of a course, to gather in the learning, and to assess how well the participants have understood the training. Leaving it until last can cause 'the dreaded role play' to loom large in people's minds, causing a negative distraction throughout the course. So instead, introduce people to the role play experience gently by holding mini role plays earlier and throughout the training. This serves a double purpose: it de-mystifies the experience so that people become more comfortable with the idea of 'performing' in public; and, it more fairly shows role playing to be a very good tool for rehearsing life, which is its main function.

To illustrate the important value of role playing, here is a theatre

analogy: actors spend hours rehearsing a twenty minute scene. They do it again and again to get it right; to get the behaviours and the relationships right, to make sense of the scene and to understand the issues. They get feedback in the form of notes from the director, which they will immediately apply to the work in hand. They carry on in this way until it's perfect and the scene becomes part of them. This is not to suggest that people in learning and development situations should become actors and rehearse their life scenarios for hours on end, but the principle is the same.

Be realistic in your ambitions for the role play. For instance, if you are teaching a complex behavioural model, break it down, rather than have people role play it in one huge chunk. Just as actors don't rehearse a play in one huge lump, they break it down into (sometimes) tiny micro-units and rehearse until they really feel confident with each bit, so the same principles apply to any complex new skill to be learned. Being over-ambitious causes people to lose confidence in themselves and in role playing as a tool. Like any tool, role playing must be used properly or it won't work. If you don't have time to eventually get the participants doing the whole thing properly, in depth, with plenty of rehearsal and revisiting, then just do a part of it.

Role play briefing

Role playing can become ineffective if people are unclear about what they are supposed to do. The briefs for all sides of the role play should be unambiguous and totally in line with the objectives. Here again, any muddy thinking will have consequences. Be clear about the purpose. If you are assessing skills in a certain situation then the brief must reflect this. If you are assessing or developing behaviour, keep technicalities out of the brief. Generally, remove technical content except for the very basic information needed to particularise the culture. Otherwise, lots of technical detail provides a bolt hole for

people who are skilled or pre-occupied in technicalities, when they should be focusing on structure, or process or behaviour. The exercise will keep its point and value if it avoids technical distractions.

- Role playing briefs should contain enough information for both parties to engage in a believable and relevant conversation, which should be in line with the objectives. Give as much detail as is necessary - too little and there won't be enough to sustain a conversation, too much and people will be swamped with information, most of which they either won't need or won't remember.
- Avoid giving people the task of role playing attitudes alone. If you want somebody to role play an angry customer give them something to be angry about. Behaviour, like acting, is all about specifics. If you are angry with your garage about a specific oil leak and their inability to cure it, there will have been a specific chain of events that has led to your picking the phone up and complaining. It is not a general anger at everything. Role players can forget this in the heat of the moment if given open licence to just 'be angry'; there needs to be a reason for it. A well written brief will help to keep the role play focused and on track.
- Adequate preparation time may seem obvious, but it is often overlooked in the belief that it is best to get on with it. People can be encouraged to share what they are trying to achieve with observers, so it becomes a shared, facilitative exercise rather than a battle - this will also defuse fear and tension. Again, sharing objectives will help and not 'spoil' the role play.
- In developmental role play, the option can be given to press the pause button where people feel they are getting into difficulty. Although building up a flow in a role play has advantages, it is not a scene from a TV soap, it is a rehearsal tool. And in rehearsals,

people stop and start. No-one should be expected to give a 'performance'. Emphasizing this too will dissipate people's fear and concern.

Role play observation and feedback

- Allow the other participants to observe the role play and give their comments afterwards. Observers are hugely beneficial to the participants' learning. How often in life do we get the opportunity to gain from such focused attention? We not only have our own response to the role play; we can also benefit from our fellow role players' observations, and tutor's point of view, and the feedback from the observers.
- For the observers, explain clearly what you want them to look out for. Again this should be in line with your objectives. The language of feedback is also very important. Feedback should broadly follow SMART principles (Specific, Measurable, Agreed, Realistic, Time-bound). Role play feedback should describe specific things that the observer saw and heard, relevant to the exercise and to the person(s) doing the role playing. Role play feedback should not contain subjective judgments or comments based on personal knowledge or assumptions. Feedback should be meaningful and specific - something that the role player can act on. Role play feedback isn't helpful if it suggests that the role player should 'get a new personality' or 'be nicer'. Remind participants that the purpose of the role play is for the development of the person or people doing the role play. Objectivity facilitates learning.
- The order of feedback should be participant or participants first (that way it's untainted by others' views; it also recruits them into their own learning experience - people 'buy in' more if they are themselves expressing what happened and why). If others give

feedback and participant(s), wait till the end, they may feel they've been bombarded by a lot of 'tell', without initial space to compose their expression of what it was like to be inside the experience. It's best to hear from them without the pressure of someone else's views first which may then colour their own. It's worth asking what went well for them and why.

- If there are professional role players involved, the role player(s) can make their comments after the participant and observers have expressed their observations. It often happens organically anyway (once you have set it up) that once the participant has formulated out loud what happened for them, the observers will start to offer their feedback and in the process will include the professional role player. It is important though that the (non-professional role player) person or persons involved in the role play go first.

Role play rules are basically simple: role plays must be focused; the objectives must be clear and understood; instructions must be clear and understood; feedback needs to be specific, relevant, achievable and given immediately. Crucial to learning and developing options of behaviour - knowing what works, what doesn't work, the range of behaviour available to an individual - is the opportunity to go back and have another go or several goes at bits of the role play and/or the whole role play. This flexibility needs judging and managing on each occasion, so as to provide a more comfortable experience, and to double the learning value. Aside from which, when you plan and run proper role play sessions, participants will often tell you they actually enjoyed the experience; that they forgot it was a role play, and found it the most powerful learning they've ever experienced!

This free article is aimed to help non-professional role play trainers/ and facilitators (ie., those without an acting background) to create and provide effective role playing for training and development,

and includes the same principles that professional role play facilitators use in designing, writing, and delivering specialized role playing training activities.

By Edward Harbour& Jill Connick

http://www.businessballs.com/roleplayinggames.htmالمصدر:

Training Games

4Cs

by Matthew Richter

Here's a variation of Thiagi's Hello Game that structures participants' interactions and encourages them to explore the training topic. You may use this game as an opener to discover what the participants already know. Alternatively, you may use this game as a closer to encourage participants to review and summarize what they learned from your training session.

Purpose

To explore key concepts associated with a training topic. For this description, we will use customer satisfaction as the training topic.

Participants

Any number, organized into four teams.

Time

30 minutes to 1 hour

Supplies

- Timer
- Whistle
- Flip chart paper
- Markers

Preparation

Prepare four flip chart pages with the following headings:

- Components of great customer satisfaction
- Characteristics of great customer satisfaction
- Challenges for achieving great customer satisfaction
- Characters involved in great customer satisfaction

Flow

Brief the participants. Explain that you would like to find out what the participants already know about customer satisfaction. In order to do this, you are going to play a4Cs game that will require participants create detailed lists of different aspects associated with the concept.

Define terms. Write these four terms on a flip chart (or project a slide with these terms on the screen). Define and discuss each term.

- Components are parts of the concept. For example, taking an order from the customer is a component of customer satisfaction.
- Characteristics are features associated the concept. For example, speed of service is a characteristic of customer satisfaction.
- Challenges are obstacle associated with the concept. For example, inability to provide discounts is a challenge associated with customer satisfaction.
- Characters are people associated with the concept. For example, a supplier is one of the characters associated with customer satisfaction.

Form four teams. Divide the participants into four roughly equal-sized teams. (It does not matter if some teams have a extra member.)

Brief the teams. Assign a different "C" term to each team. Explain that each team will have the specific task of collecting information

about the assigned category associated with the concept of customer satisfaction. In this process, each team should collect items suggested by every person in the room. Also explain that the teams will have 3 minutes to plan, 3 minutes to collect information, and 3 minutes to analyze and organize the information.

Conduct the planning period. Ask teams to spend the next 3 minutes to plan how they are going to survey the room and gather responses from all participants. Keep track of the time and give a 1-minute warning after 2 minutes.

Conduct the data-collection period. At the end of 3 minutes, announce the conclusion of the planning period. Ask team members to go around the room, interview members of the other teams, and collect information associated with the team's task. Get out of the way and, as before, keep track of the time.

Conduct the data-analysis period. At the end of 3 minutes, ask teams to stop collecting data and return to their original location. Each team should analyze the data, organize the information is suitable categories, and record their findings on a convenient flip chart.

Conduct the presentation period. Invite teams to take turns to present their findings to everyone in the room. Select the teams in any order. After each team's presentation, ask clarifying questions and encourage other teams to add additional information.

Debrief the participants. At the end of all four presentations, discuss the information with the group. Ask for common themes, differences, surprises, and missing items. If any of the items in the lists suggest misconceptions, correct them by asking leading questions. Relate this activity to the rest of your training session.

المصدر:

http://thiagi.net/archive/www/pfp/IE4H/march2004.html#StructuredSharing

20 Puzzle Types

Here's the plot line that provides the basis structure for 20 Something's framegame that we have been featuring in the past few issues:

1- Each participant gets one of 20 different reading items.

2- She reads the item, takes notes, and gets ready to share the ideas with someone else.

3- Participants pair up and share what they have read. Partners learn new items from one another.

4- They find new partners and share the most recent item that they learned.

5- At the end of the interaction time, everybody receives a handout with all of the items. Participants read and master the additional items as a follow up activity.

In earlier issues, we loaded the 20 Something's framegame with interventions for improving human performance, reasons for using learning activities, and plans for bringing about peace on earth.This month, we use the framegame to explore different types of instructional puzzles.

Purpose

To solve (and use) different types of instructional puzzles.

Participants

Any number.

Best: 20-50.

Time

20-60 minutes.

Handouts

- Menu of 20 Puzzle Types (one copy for each participant)
- Puzzle Types Handout Masters (1.7megabyte PDF)
- Solutions for the 20 puzzles (35k PDF)

Supplies

- Paper
- Pens or pencils

Equipment

- Countdown timer
- Whistle
- Preparation

The Puzzle Types Handout Masters is a 32-page collection of 20 puzzles. Some of the puzzles occupy a single page; others occupy two pages. Print the masters out and separate each puzzle type. (For the two-page puzzles, you should probably staple the pages together.) If you have more than 20 participants, print and separate an appropriate number of extra puzzle pages.

In addition, print one complete copy of the Puzzle Types Handout Masters and one complete copy of the Solutions for each participant. Do not distribute these complete handouts until the end of the activity.

Flow

Distribute the Menu of 20 Puzzle Types. Briefly talk about the use of instructional puzzles. Explain that the Menu identifies 20 different puzzle types. Also explain that each participant will receive a one-or-two page handout with details and an example of one of the puzzle types listed in the menu.

Distribute Puzzle Types Handouts. Give a different handout to each participant. (If you have more than 20 participants, some

handouts will be duplicated.)

Ask participants to get ready. Ask them to read their Puzzle Type handout. Each participant should understand the nature of the puzzle and how it is solved. Explain that it is not necessary to spend time solving the puzzle but only to figure out how the puzzle is to be solved. Ask participants to get ready to explain the structure of the puzzle and the procedure for solving it. Warn participants that they will be sharing their puzzle type with another person during the next phase of activity. When ready, ask the participant to hold the handout above their heads and walk around the room in search of another participant who is also ready.

Conduct the first exchange. Ask participants to pair up. In each pair, ask one of the participants to share the puzzle type she studied. The other participant should listen enthusiastically, ask questions, and take notes. When completed, participants change roles: The explainer becomes the listener and vice versa. Warn participants that they will be required to share their partners' puzzle with someone else during the next round. Ask participants to exchange their puzzle handouts with each other.

Conduct additional exchanges. When both participants have exchanged their puzzles, ask them to go in search of new partners. When they pair up with a new partner, ask them to repeat the process of sharing the most recent puzzle (that they received from their previous partner). When the sharing activity is completed, tell the participants to exchange their handouts and go in search of new partners and to share the latest puzzle they learned.

Conclude the activity. After a suitable period of time, stop the exchanges. Ask each participant to refer back to the menu and count the number of different puzzles they have shared. Distribute the complete collection of all 20 puzzle types (along with the solutions).

Encourage participants to study this handout at a later time and get themselves ready to use a variety of puzzles in their training sessions.

المصدر:

http://thiagi.net/archive/www/pfp/IE4H/february2010.html#TextraGame

How Many F's? - Training Game

Duration:

This training game usually takes about 15 - 30 minutes.

Intended for:

Use this training game to illustrate that people tend to see what they want to see.

Contents:

A two page document containing a short training game activity can be downloaded in Word format from the link at the bottom of this page, or you can follow the notes below.

This training game demonstrates that people tend to overlook facts that they do not consider important.

Resources:

One sheet of paper with quote from example section for each participant.

When to Use:

To illustrate that people see what they want to see; items of prominence catch our attention while seemingly less important items pass on by.

When everyone is ready, ask them to turn the paper over and simply count how many times the letter "f" appears on their sheet.

Allow only a minute, and then ask, "How many of you have the

sheet with the 3 "f's"?"

"Who has 4 "f's" on their sheet?... How about 5?... Does anyone have 6?"

(About 50% of the group will see only 3 "f's., and approximately 10% will see all 6 "f's". The rest will see either 4 or 5.)

Variation:

Ask those with 4, 5, or 6 "f's" on their sheets to raise their hands and let those with 3 "f's" exchange papers so they too can "see" all 6 "f's".

Most will still have a difficult time identifying all 6 of the "f's".

Discussion:

1- Why can some people not see 6 "f's" at first?

2- Have you observed situations where you as an organisation can't see things because you are so used to them?

3- What are things you can do to break people free from not seeing?

Objectives:

Use this training game to provide a discussion point and review the consequences of this fact.

المصدر:

http://www.trainerbubble.com/Products/How_Many_Fs_Training_Game

Mind Reader - Training Game

Duration:

This training game typically takes about 5 - 10 minutes.

Intended for:

This fun training game is useful to help regain the attention of participants after they return from a break.

Contents:

The material available for free from the link at the bottom of this page contains the instructions you will need to run a simple, short but fun training game. Alternatively, you can follow the notes below.

Resources Needed:

Four objects and a table.

Examples of the four objects might be:

- A pencil
- A pen
- A stapler
- A ruler

Instructions:

If you are running an event with another trainer explain that your fellow trainer has the ability to read minds.

Alternatively, you could nominate one of the participants as a mind reader. Explain that you will be asking the 'mind reader' to leave the room and that the group will then choose one of the objects you have placed on the table.

The mind reader will correctly state which object the group selected, Now ask the mind reader to leave the room and make sure that he/she cannot hear or see what is taking place.

While the mind reader is out of the room ask the rest of the participants to agree to select one object – but do not physically remove it from the table.

Once the participants have agreed on their item call the mind reader back into the room. Ask the mind reader which item the group selected. After a few moments concentration the mind reader correctly calls out the item chosen.

Allow participants to speculate on how this works but decline to explain it. How it works

Prior to the session you will need to brief the mind reader. Explain that when you invite them into the room you will use a code word or phrase to help them identify which item was chosen. For example:

Pencil = we're ready for you

Pen = you can come back now

Stapler = Are you ready

Ruler = OK

Just use the code you agreed to help the mind reader identify the item the group chose.

Objectives:

Use this training game to help re-focus the attention of participants after a break.

المصدر:

http://www.trainerbubble.com/Products/Mind_Reader_Trainin_Game

Spot the Difference - Training Game

Duration:

This free training game should last about 10 minutes.

Intended for:

Use this training game when you want your participants to compare similar but different information. This training activity works well when the training involves developing technical knowledge.

Contents:

The free download at the bottom of this page contains the instruction you will need to run this game and an example set of slide

for a 'spot the difference' training game. You can download these for free or follow the notes below.

Resources Needed:

You will need to provide participants with two or more pieces of technical information to compare. In the example included in this resource are two PowerPoint pages each containing technical information about laptops.

You can make up your own technical summaries in the same way and on just about any subject. For example:

- To compare motor vehicles
- To compare insurance policies
- To compare contracts

To compare package holidays

Print off enough copies for each participant or to have one of each page.

Instructions:

Arrange participants into teams.

Explain that you will be providing them with technical information about two (or more) similar items. Their task is to list all of the differences they are able to spot.

You can turn this into a competitive activity by timing the teams and declaring the team that provides the quickest (all correct) answer the winner.

This will help participants to learn and/or consolidate technical information.

Dependent on the topic and the purpose of your session you can easily build on this activity.

For example, the slides attached to these two notes compare two laptops. If you were training sales staff you could ask then to compare the features and benefits of the two products and explain how they would use the information to sell these products.

Objectives:

Use this training game to help compare different but similar technical information in an engaging way.

المصدر:

http://www.trainerbubble.com/Products/Spot_the_Difference_Free_Training_Game

Are You Listening? - Training Game

Duration:

This is a flexible training game and can suit different timings. However, it is usually quite short.

Intended for:

Use this training game as a fun way of demonstrating that we could all benefit from improved listening skills. This training game is of course really useful during a training session on communication skills or other related topics.

Contents:

This one page instruction sheet for a listening skills training game can be downloaded by clicking on the link at the bottom of this page or you can follow the instructions below.

Instructions:

Ask one person to leave the room while the rest of the participants come up with a well known phrase, slogan or rhyme. Each participant must take one word from the phrase.

They call the person back into the room, shout “1, 2, 3” and then

all at the same time shout out their word from the phrase.

The listener must make sense of the words and identify the phrase.

Of course the listener will find this very hard to do. They may ask for it to be repeated twice and after that they must guess. If they don't identify the phrase, they lose.

Objectives:

This training game is useful to demonstrate that listening skills can always be improved upon.

المصدر:

http://www.trainerbubble.com/Products/Are_You_Listening_Training_Game

Creative Brainstorm - Training Game

Duration:

This training game should last about 15 - 20 Minutes dependent on discussion.

Intended for:

We live in a fast paced world where we often have to think on our feet to make decisions quickly. This training game puts participants under pressure to think quickly and creatively. They are often surprised by just how much they can come up with in a very short space of time.

Contents:

You can download the instructions to help you run the training game in Word format from the link at the bottom of this page. Or, follow the instructions below.

Resources Needed:

- Flipchart stand and flip chart for each group
- Flipchart marker pen for each group
- Stopwatch for the trainer Instructions

Instructions:

Split participants in to groups of 3

Explain that this exercise is to get their creative thinking hats working.

Explain that participants will work in groups to brainstorm possible solutions to problems you will set them.There are 3 problems in all, and for each one the groups will have a set amount of time.

Check that everyone is ready to start.

Problem 1

It is 3 am in the morning, you are the other side of town from where you live, you have lost your car keys, have no money, and the battery has gone on your mobile phone. Spend the next 2 ½ minutes writing down as many ways that you can think of to find shelter until daytime.

Circle your best solution.

Problem 2

You have woken up before your partner, only to remember that it is their birthday, you haven't bought them anything, not even a card. What do you do?

List your ideas on the flipchart in 2 minutes.

Circle your best answer

Problem 3

You have £500 to spend in 1 hour, how are you going to spend it?

List your ideas during the next 1 ½ minutes

Circle your best answer

Using the 3 best answers that you came up with, construct a humorous sentence.

Groups to reveal their answers in turn.

Discussion points:

How did you feel about being timed whilst carrying out the brainstorming?

Were you surprised at the number of solutions that you came up with during the exercise?

Objectives:

To encourage participants to think creatively when under time pressure.

المصدر:

http://www.trainerbubble.com/Products/Creative_Brainstorm_Training_Game

Plane Crash - Training Game

Duration:

This training game should last from 30 minutes - 1 and a half hours.

Intended for:

This training game can be used as part of a training event, during meetings or as an exercise on assessment/development centres.

Contents:

During this training game a small aircraft crashes in the shark infested waters of the Pacific Ocean. There is only one life raft...who gets a place?

The training game pack contains; Trainers Notes and Briefing Notes and can be downloaded from the link at the bottom of this page.

Objectives:

At the end of the training game session you should review and discuss the achievements during the exercise. Points to be noted are behaviour and hindrance.

المصدر:

http://www.trainerbubble.com/Products/Plane_Crash_Training_Game.aspx?CategoryID=37&SubCategoryID=&SubSubCategoryID=111

قائمة المراجع

- أولاً: المصادر
- ثانيًا: المراجع العربية
- ثالثًا: المراجع الأجنبية
- رابعا: مواقع شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)

قائمــة المراجع

أولا: المصادر

1- القرآن الكريم.

2- الأحاديث النبوية الشريفة .

ثانيا: المراجع العربية

1- أحمد السيد مصطفي: **التدريب والتطوير في الشرطة المعاصرة** (دبي: مركز البحوث والدراسات، القيادة العامة لشرطة دبي، 2005).

2- أحمد زكى بدوى: **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية** (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975).

3- أحمد ماهر ماهر: **إدارة الموارد البشرية** (الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية، 1998).

4- أسامة محمود فريد: **كيف تنمي مهاراتك الإبداعية؟** (القاهرة: المؤلف، 2007).

5- الكسندر روشكا: **الإبداع العام والخاص**، ترجمة د. غشان عبد الحي أبو الفخر، الكويت، مجلة عالم المعرفة، رقم 144، 1989م.

6- تشارني ساي وآخر: **وسائل المدرب الناجح** (الرياض: مكتبة جرير للنشر والتوزيع، 2001).

7- ثورن كي وآخر: **كل ما تريد أن تعرف عن التدريب** (الرياض: مكتبة جرير للنشر والتوزيع، 2001).

8- جبريـل للتـدريب والاستشـارات: **الـدليل الموحـد للتـدريب بالمؤسسـات العربيـة** (القـاهرة: جبريـل للتدريب والاستشارات، 2000).

9- جهاد نصّار وسعيد عثمان درواشه: **كراسة فعاليات وأنشطة** (إدارة الشبيبة والمجتمع، 2008).

10- جيمس هيجنز: **100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية**، ترجمة مركز الخبرات المهنية للإدارة (القاهرة: بميك، 2001).

11- حامد الفقي: "الموهبة العقلية بين صدق النظرية والتطبيق"، **مجلة العلوم الاجتماعيـة**، الكويـت، 1983م.

12- حامد عبد السلام زهران: **علم النفس الاجتماعي** (القاهرة: عالم الكتب، 1978).

13- حسـان عطـوان: "اللعـب ودوره في اكتسـاب المهـارات وتنميتهـا"، **مجلـة التربيـة**، وزارة التربيـة والتعليم، أبو ظبى: 1998.

14- حسن الراسني: **البرنامج التدريبي الألعاب التعليميـة والتدريبيـة** (صـلالة: مركـز الفكـر للتنميـة البشرية، 2014).

15- حلمي المليجي: **سيكولوجية الابتكار** (القاهرة: دار المعارف، 1968).

16- حنان العناني: **نمو الطفل المعرفي واللغوي** (عمان: دار الفكر والنشر والتوزيع، 2002).

17- الحيلة: **الألعاب التربوية وتقنيات إنتاجها سيكولوجيًّا وتعليمًا وعلميًّا** (عمان: دار المسـيرة للـنشر والتوزيع، 2002).

18- دونالد هـ ويز: **طرق مبتكرة في حل المشكلات**، ترجمـة شـويكار زكي (القـاهرة: مجموعـة النيـل العربية، 2000).

19- ديفيد ويكس: **المخ البشري**، ترجمة مصطفى كمال (دبي: منشورات مؤسسة البيان للصحافة، بدون تاريخ).

20- رفعت عبد الحميد الشامي: **موسوعة العلم والفـن في التعلـيم والتـدريب** (الريـاض: دار قرطبـة للنشر والتوزيع، 2006).

21- روبرت مولر: **الابتكارية**، ترجمة حسن حسين فهمي (القاهرة: دار المعرفة، 1966).

22- سالى مباشر: "الموسيقى تعالج الأطفال المعاقين"، **جريدة الأهرام المصرية.**

23- سعاد أحمد حسين: "دور مسرح العرائس في تنمية الطفل المعاق ذهنيا، تجربة ميدانيـة بجمعيـة التثقيـف الفكـرى ببورسـعيد"، **المـؤتمر القـومي السـابع لاتحـاد هيئـات رعايـة الفئـات الخاصـة والمعوقين**، القاهرة: 8- 10 ديسمبر، 1998.

24- صلاح بن معاذ المعيوف ومشيب بن عايض القحطاني وعجلان محمد الشهري: "التوجهات الحديثة في التدريب"، **رسالة معهد الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة، العدد 68، الرياض: مايو 2007.

25- صلاح عبد الحميد مصطفى: "التربية ومشكلات المجتمع الإماراتي"، في صلاح عبد الحميد مصطفى ونجاة عبدالـلـه النابه و محمد خلفان الراوي: **التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة** (العين: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 1993).

26- عبد الحكيم موسي مبارك: **التدريب أثناء الخدمة** (مكة المكرمة: 1996).

27- عبدالباري إبراهيم درة: **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات** (القاهرة: المنظمة العربية للتنميـة الإدارية، 2003).

28- عبدالحسين صالح كاظم الساعدي: **البرنامج التدريبي مراحل العملية التدريبيـة** (العـين: القيـادة العمة لشرطة أبو ظبي ومركز المعرفة للتدريب والتطوير، 2005).

29- عبدالحليم محمود السيد: **الإبداع** (القاهرة: دار المعارف، مجموعة كتابك، العدد 154، 1977).

30- عبدالحليم محمود السيد: **الإبداع والشخصية** (القاهرة: دار المعارف، 1971).

31- عبدالرحمن توفيق: **أفكار لكسر الإطار** (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2002م).

32- عبدالرحمن توفيق: **الإدارة بالمعرفة** (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004م).

33- عبدالرحمن توفيق: **التدريب الأصول والمبـادئ العلميـة، موسـوعة التـدريب والتنميـة البشريـة** (الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1994).

34- عبدالرحمن توفيق: **التدريب الفعال** (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004م).

35- عبـدالرحمن تيشـوري: **البرنـامج التـدريبي الألعـاب التربويـة والتدريبيـة** (صـلالة: مركـز الفكـر لخدمات التدريب، 2015).

36- عبدالستار إبراهيم: **الإبداع قضايا وتطبيقاته** (القاهرة: دار المعارف، 1999).

37- عبدالعزيز بن عبد اللـه آل ملهي: **الأساليب التدريبية الحديثة ومدي مساهمتها في نجاح برامج التدريب الأمني** (الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير، غير منشورة، 2010).

38- عبدالغني سيد أحمد عبود: **التربية ومشكلات المجتمع** (القاهرة: دار الفكر العربي، 1980م).

39- عبداللطيف يوسف: **زبدة المفردات للطلاب والطالبات** (بيروت: دار المعرفة، 1998م).

40- عبداللـه بن عبد العزيز اليوسـف: **واقـع ومسـتقبل التـدريب الأمنـي** (الريـاض: جامعـة نـايف للعلوم الأمنية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، 2006).

41- عبداللـه محمد اليوسف: "انعكاسات منهجية التدريب على الاحتياجات التدريبية الأمنية"، **ندوة الأمن مسئولية الجميع**، الرياض: 2009.

42- عصام توفيق قمر: **إدارة البرامج والنشاطات** (القاهرة: مؤسسة المربي للنشر والتوزيع، 2008).

43- عصمت كلش: **سياسات التدريب وتنمية القوى العاملة** (القاهرة: المركز العربي للتطـوير الإداري، 1993م).

44- علي الحبيبي وسامية فتحي: **دراسات في الإدارة العامة** (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1989م).

45- علي السلمي: إشكالية التدريب في العالم العربي، **الملتقى العربي الأول للتدريب**، الجمعية العربيـة للإدارة، القاهرة، أبريل 1995م.

46- علي السلمي: **التدريب الإداري** (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1970م).

47- علي محمد عبد الوهاب وآخرون: **إدارة الموارد البشرية**(القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2001م).

48- علي محمد عبد الوهاب: **التدريب والتطوير** (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1981م).

49- عيضة بن سالم حمدن: "**التدريب - الاستثمار الحقيقي في المـوارد البشريـة**" رسـالة معهـد الإدارة العامة، العدد 63، الرياض: أبريل – مايو 2006م.

50- غانم سعيد وحنان عـيسي سـلطان: **الاتجاهـات المعـاصرة في التـدريب أثنـاء الخدمـة التعليميـة** (الرياض: دار العلوم، 1983م).

51- فؤاد زكريا: التفكير العلمي، الكويت، **مجلة عالم المعرفة**، رقم 1، 1978م.

52- قاسم جميل قاسم: **التدريب والتطوير الإداري** (العين: دار الكتاب الجامعي، 1989م).

53- كاظم ابل: "عندما يكون اللعب علاجا"، **مجلة صرخة صامتة**، مركز الكويت للتوحيد، العدد الأول، الكويت: يناير 2002.

54- محمد عبد الفتاح ياغي: **التدريب الإداري** (الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع، 1998).

55- محمد عبد الفتاح ياغي: **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيـق** (الريـاض: دار الخرجـي للـنشر والتوزيع، ط2، 1417 هـ).

56- مدحت محمد أبو النصر: "معوقات ومشجعات الابتكار في الوطن العربي"، **مجلـة ثقافـة الطفـل،** المركز القومي لثقافة الطفل، وزارة الثقافة، المجلد رقم 6، القاهرة: 1991.

57- مدحت محمد أبو النصر: **إدارة الأنشطة والخدمات الطلابية في المؤسسـات التعليميـة** (القـاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2009).

58- مدحت محمد أبو النصر: **إدارة الجودة الشـاملة في مجـال الخـدمات** (القـاهرة: مجموعـة النيـل العربية، 2008).

59- مدحت محمد أبو النصر: **إدارة الذات** (القاهرة: دار الفجر، 2008).

60- مدحت محمد أبو النصر: **إدارة العملية التدريبية، النظرية والتطبيق** (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008).

61- مدحت محمد أبو النصر: **أساسيات إدارة الجودة الشاملة** (القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2008).

62- مدحت محمد أبو النصر: **اكتشف شخصيتك وتعرف على مهاراتك** (القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 2002).

63- مدحت محمد أبو النصر: **الاتجاهات المعاصرة في إدارة وتنمية الموارد البشرية** (القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، 2007).

64- مدحت محمد أبو النصر: **الإدارة بالحب والمرح** (القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 2007).

65- مدحت محمد أبو النصر: **الأنشطة الطلابية اللاصفية من منظور اجتماعي وتربوي** (القاهرة: كلية التربية، جامعة حلوان، 2013).

66- مدحت محمد أبو النصر: **التفكير الابتكاري** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2011).

67- مدحت محمد أبو النصر: **الخدمة الاجتماعية الوقائية** (دبي: دار القلم، ط2، 2001).

68- مدحت محمد أبو النصر: **الخدمة الاجتماعية ورعاية الشباب** (الدمام: مكتبة المتنبي للنشر والتوزيع، 2014).

69- مدحت محمد أبو النصر: **تطوير المدارس** (الجيزة: الروابط العالمية للنشر والتوزيع، 2009).

70- مدحت محمد أبو النصر: **تنمية القدرات الابتكارية** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004).

71- مدحت محمد أبو النصر: **مراحل العملية التدريبية** (القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيـع، 2012).

72- مدحت محمد أبو النصر: **مفهوم ومراحـل وأخلاقيـات مهنـة التـدريب** (القـاهرة: إيـتراك للـنشر والتوزيع، 2007).

73- مصطفى عبده: **دور العقل في الإبداع** (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2001).

74- ميخائيل بركينبيل: **تدريب المدرب**، ترجمـة حسـام الشـيمي (القـاهرة: مجموعـة النيـل العربيـة للنشر والتوزيع، 2013).

75- ولاء صلاح سرحان وحنين سميح أبو غالى: **واقع استخدام معلمين وكالة الغوث للألعاب التعليمية في المرحلة الأساسية الدنيا بمحافظة رفح** (فلسطين: جامعة القدس المفتوحة، 2009).

76- وليم تريسي: **تصميم نظـم التـدريب والتطـوير**، ترجمـة: سـعد أحمـد الجبـالي (الريـاض: الإدارة العاملة للبحوث، معهد الإدارة العامة، 1990).

ثالثا: المراجع الأجنبية

1- C. Mitchell: ”Developing a Learning Environment: Applying Technology and TQM to Distance Learning”, in Mehdi Khosrowpour (edr.): **Web-Based Instructional Learning** (N.Y.: IRM Press, Hershey, 2002).

2- W. Siegman& S. Feldstein (edrs.): **Multichannel Integrations of Nonverbal Behavior** (N.Y: Erlbaum, 1985).

3- Arthur VanGundy: **Creative Problem Solving** (N.Y. Quorum, 1987).

4- Avid R. & Others: **Organization Behavior and The Practice Management** (Illinois: Scott, Foresman& Co. 1973).

5- B.D. Ruben & R.W. Budd: **Human Communication Handbook** (N.Y.: Hayden, 1975).

6- Carl E. Gregory: **The Management of Intelligence** (N.Y.: McGraw-Hill, 1982).

7- Don Ross: "Review Of Game Theory", **Encyclopedia of Philosophy** (2008).

8- Don W. Stacks et. al.: An **Introduction to Communication Theory** (N.Y.: Harvourt Brace Jovanofich College Publications, 1991).

9- Donald H. Weiss: **Creative Problem Solving** (N.Y.: AMACOM, 1988).

10- E. Goffman: **Behavior in Public Places** (N.Y.: Free Press, 1963).

11- Edward De Bono: **Think Before It's Too Late** (U.K.: Random House, 2009).

12- Eyseneck, H. J.: **Ginius, The Natural History of Creativity** (Cambridge: University Press, 1995).

13- Forsyth Donnellson: **Group Dynamics** (California: Cole Publishing Co., 1990).

14- G. A. Miller**: Language and Communication** (N.Y.: Mc Grow Hill, 2002).

15- Gail Mayers & Mayers: **The Dynamics of Human Communication** (N.Y.: MC Grow Hill, 1992).

16- Gardner, Hoord: **Frances of Mind** (N.Y.: 1983).

17- Gordon Walles: **How to Communicate?** (London: MC-Grow Hill, 1978).

18- J. Martin: **Organizational Behaviour and Management** (London: Thomson, 3rd ed., 2005).

19- James A. Stoner: **Management** (N. J.: Prentice – Hall, Inc., 2nd. Ed., 1982).

20- Jennifer Joy – Matthews & Others: **Human Resource Development** (London: Kogan Page, 3rd. ed., 2007).

21- John Patrick: **Training, Research and Practice** (London: Academic Press. Ltd., 4th. ed., 2003).

22- Julius Fast: **Body Language** (N.Y.: MJF Books, 5th. ed., 2000).

23- K.R. Krupar**: Communication Games** (N.Y.: Free Press, 1973).

24- Kalhlen Sanford: **Leading With Love** (Francisco: Vashon Press, 1999).

25- Lee Richardson (edr.): **Dimensions of Communication** (N.Y.: Meredith Corporation, 4th. ed., 2000).

26- M. Argyle: **Bodily Communication** (London: Methuen, 2nd. Ed., 1988).

27- M. R. Hacknan**: Team Work** (San Francisco: Josscy-Bass, 1990).

28- M. Von Cranach & I. Vine: **Social Communication and Movement** (N.Y.: Academic Press, 1978).

29- M.R. Key (ed.): **The Relationship of Verbal and Nonverbal Communication** (The Hague: Mouton, 1980).

30- Mark L. Knapp & Judith A. Hall: **Nonverbal Communication in Human Interaction** (U.S.A.: Holt, Rinehart & Winston. Inc., 4th. ed., 1997).

31- McKelvey, Richard D., McLennan, Andrew M., and Turocy, Theodore L.: Game: Software Tools for Game Theory (2007).

32- Norman Hart: **Strategic Public Relations** (London: Macmillan Business Press, 1995).

33- O. Hargie: **The Handbook of Communication Skills** (London: Routledge, 2006).

34- P. Ekman**: The Face of Man** (Carland: STPM Press, 1980).

35- Peter Bramley: **Evaluating Training Effectiveness, Translating Theory into Practice** (London: McGraw, Hill Book Co., 1991).

36- Peter Bramley: **Evaluation Training** (London: L Commercial; and Industrial Training, 1986).

37- Peter Cliton**: Body Language** (London: Hamlyn, 2003).

38- Peter Drucker: **Management: Tasks, Responsibilities**, **Practices** (N.Y.: Harper & Row, 1985).

39- Peter Drucker: **The Practice of Management** (N.Y.: Harper & Row, 1954).

40- Prince, G.M.: **The Practice of Creativity** (N.Y.: Harper Publishers, 1970).

41- R. Bennett (edr.): **Improving Trainer Effectiveness** (Aldershot: Gower Publishing Co., (1988).

42- R. Ckley& j. Caple: **Theory & Practice of Training** (London: Kogan Page, 3rd. ed., 1994).

43- R. Peterson: **Training Needs Analysis in The Workplace** (London: Kogan Page, 1992).

44- Robert Adnner & Moris Wolf: **Effective Communication in Business** (Cincinati: South Western Publications, 1976).

45- Robert L. Barker: **The Social Work Dictionary** (Washington, D.C.: NASW Press, 5th.ed., 2003).

46- Roger Buckley & Jim Caple: The Theory & Practice of Training (London: Kogan Page, 5th.ed., 2004).

47- Ronald Walton: The Covert Aims of Training (Cardiff, U.K.: University of Wales, 2007).

48- S.M. Cutlip, A. H. Center & G. M. Broom: **Effective Public Relations** (Eaglewood Cliffs, NJ; Prentice Hall , 7th ed., 1998).

49- S. Truelove (edr.): **Hand book of Training & Development** (Oxford: Blackwell, 1992).

50- Sandra Cain**: Key Concepts in Public Relations** (U.K.: Palgrave Macmillan, 2009).

51- Severin, Werner & Tankard, James**: Communication Theories** (N.Y.: Longman, 4th. ed., 2003).

52- Simon Majaro: **The Creative Gap** (U.K.: Longman, 1988).

53- Stephen Covey: **The 7 Habits of Highly Effective People** (London: Pocket Books , 2004).

54- T. Watson & Noble: **Evaluating Public Relations** (London: Kogan Page, 2005).

55- T.C. Parker: **Evaluating The Forgotten Final of Training** (Personne, 1973).

56- T.H. Boydell: **Guide to The Identification of Training Needs** (London: BACIE, 1992).

57- T.Pont: **Developing Effective Training Skills** (London: McGraw Hill, 1990).

58- Thomas S. Bateman & Carl P. Zeithaml: **Management** (Boston: Ir0WIN, 1990)

59- Thomson, Robert: **The Psychology of Thinking** (England: Penguin Books, Reprinted, 1972).

60- Tim Wenthing**: Planning For Effective Training** (Rom: F.A.O, U.N., 1993).

61- Tom Douglass: **Groups** (London: Tavistock Publications, 1983).

62- Tony Bray: **The Training Design Manual** (London: Kogan Page, 2006).

63- Tranneeum Scott I. & Mathiew John E.: "Meeting rainees Expectation", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 67. No 6, 1991.

64- W. Brending Reddy (edr.) **Team Building** (California: Institute for Applied Behavioral Science, 1988)/

65- W.Jack Duncan**: Great Idea in Management** (U.S.A.: Jossey – Bass, Inc., 1989).

66- Waiter E. Oliu et. al**.: Effective Communication in Business** (N.Y.: St. Martin's Press, 1992).

67- Waston**: Media Communication** (N.Y.: Mc Grew Hill Book Company, Inc., 2002).

68- Werner Severin & James Tankard: **Communication Theories** (N.Y.: Longman, 4th. ed., 2003).

رابعًا: مواقع شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)

- http://vb.naqaae.eg/naqaae1432
- https://arar.facebook.com/mo7asba.malya.1/posts/294316964011826
- http://www.mhabash.com/2012/01/26/%D9%86%D8%B8%D8%B http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8Ahttp://www.daleelejo.com/vb/showthread.php?1368-
- http://www.airssforum.com/showthread.php?t=81600 عبدالرحمن تيشوري
- http://www.marefa.org/index.php/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D موسوعة المعرفة
- http://wikilogia.net/wiki/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8
- http://www.gametheory.net
- http://www.gametheorysociety.org
- http://www.mhabash.com/2012/01/26/%D9%86%D8%B8%D8%B1%
- http://www.gulfkids.com/ar/index.php?action=show_res&r_id=68&topic_id=1036 موقع أطفال الخليج
- http://www.abahe.co.uk/child-psychology-encyclopedia-enc/67356-

definition-of-play-and-its-properties.html موسوعة علم نفس الطفل

- http://www.reefnet.gov.sy/reef/index.php?option=com_content&view=article&id=2108&Itemid=636 المعرفة الريفية شبكة
- http://scoutwatani.ahlamontada.com/t3655-topic منظمة الكشاف الوطني
- http://www.airssforum.com/showthread.php?t=81600
- http://www.mhabash.com/2012/01/26/%D9%86%D8%B8%D8%B
- https://ar-ar.facebook.com/mo7asba.malya.1/posts/29431
- http://islammemo.cc/fan-el-edara/Human-resources-Managment/2011/06/01/125687.html محمد العطار
- http://www.hrdiscussion.com/hr18087.html
- www.abahe.co.ukArab British Academy for Higher Education
- http://www.stoptrainingnow.com/vb/f46
- www.sayat.me/drhasan

تم بحمد الـلـه

TRAINING GAMES

العنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمتغير الأهم في عملية التدريب، والتدريب المناسب والمستمر هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين هذا العنصر البشري، حتى يصبح أكثر معرفة واستعداداً وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب وبابتكار.

ويعتبر التدريب إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة، وركيزة أساسية من ركائز الإدارة السليمة، وهو إحدى المحاور الضرورية لعملية التنمية والتطوير الذاتي والتنظيمي.

هذا ولا يوجد أحد ليس في حاجة إلى التدريب، فالتدريب أحد الأدوات الرئيسية لتنمية الموارد البشرية وتطوير الفاعلية الكاملة لها.

وللتدريب وسائل تدريبية عديدة ومتنوعة، منها التقليدي مثل المحاضرة والحوار والنقاش الجماعي، ومنها الحديث مثل الألعاب والمباريات التدريبية، والكتاب الحالي سوف يلقي الضوء على هذين الأسلوبين بشيء من التفصيل، وذلك بهدف تيسير استخدامهما بواسطة المدربين، بما يساهم في تحسين أداء هؤلاء المدربين، والمساهمة في زيادة نجاح العملية التدريبية...



8 أ شارع أحمد فخرى مدينة نصر – القاهرة . تليفاكس : 23490242- 23490419 (202)



elarabgroup@yahoo.com info@arabgroup.net.eg

www.arabgroup.net.eg